

Pohjoismainen lentoliikennetoimiala

Historia ja nykytila

Kandidaatintutkielma
Eero Mäkinen
Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu
Laskentatoimi
Syksy 2017

Tekijä Eero Mäkinen

Työn nimi Pohjoismainen lentoliikennetoimiala – Historia ja nykytila

Tutkinto Kauppatieteiden kandidaatti

Koulutusohjelma Laskentatoimi

Työn ohjaaja(t) Tapani Kykkänen

Hyväksymisvuosi 2017

Sivumäärä 52

Kieli suomi

Tiivistelmä

Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää lentoliikennettä toimialana sekä saada kattava kuva alalla Pohjoismaissa toimivien yhtiöiden strategisesta ja taloudellisesta tilanteesta. Ymmärrys lentoliikenteestä saavutetaan käymällä läpi alan historiaa ja analysoimalla sen nykytilaa kahdella eri ympäristöanalyysimenetelmällä: PESTE-analyysillä ja Porterin viiden kilpailuvoiman mallilla. Toimintaympäristön ymmärtäminen toimii perustana Pohjoismaita kotipaikkanaan pitävien lentoyhtiöiden tilinpäätösanalyysille. Tässä tutkielmassa tunnuslukuanalyysin kohteena ovat kaikki pörssi-listatut pohjoismaiset lentoyhtiöt: Finnair, SAS, Norwegian ja Icelandair.

Lentoliikenne on ollut jatkuvassa muutostilassa lähes koko satavuotisen historiansa ajan. Nykytilaan ovat erityisesti vaikuttaneet Euroopan Unionin sisäisen lentoliikenteen vapauttaminen viime vuosituhaten lopulla sekä Yhdysvaltojen ja Euroopan Unionin välillä solmitut Open Skies -sopimukset, jotka vapauttivat mannertenvälisen lentoliikenteen. Pohjoismaita lukuun ottamatta uudistukset johtivat Euroopassa valtiollisten lentoyhtiöiden yksityistämiseen. Samalla koko toimialasta tuli hyvin kilpailtu, eivätkä lentoyhtiöiden konkurssit ole viime vuosina olleet harvinaisia. Lentoliikenne on hyvin pääomaintensiivistä liiketoimintaa, mikä yhdistettynä kiristyvään kilpailuun on johtanut alan konsolidaatioon. Itsenäiset ja eurooppalaisiin verrokkeihinsa verrattuna pienet pohjoismaiset yhtiöt ovat alalla poikkeus.

Pohjoismaiset lentoyhtiöt ovat samankaltaisista toimintaympäristöistään huolimatta hyvin erilaisia niin liiketoimintamalleiltaan kuin taloudellisilta tilanteiltaan. Taloudellisen menestyksen perusteella yhtiöt voidaan jakaa kahteen ryhmään. Tarkasteluajanjaksona 2007-2016 valtio-omisteiset Finnair ja SAS eivät ole pystyneet kasvattamaan merkittävästi kapasiteettiaan tai liikevaihtoaan. Yksityisomisteiset Norwegian ja Icelandair puolestaan ovat moninkertaistaneet sekä liikevaihtonsa että kapasiteettinsa.

Eroistaan huolimatta yhtiöiden tuloskehitys on ollut saman suuntaista, eikä minkään yhtiön liike-toimintamalli vaikuta olleen ylivoimainen. Myös pääoman tuottoaste on kaikilla yhtiöillä lentoyhtiöille tyypillisesti matala. Rahoitusratkaisuiltaan yhtiöt poikkeavat toisistaan huomattavasti, mutta siltäkään ei ole havaittavaa yhteyttä koko pääoman tuottoon.

Avainsanat toimiala-analyysi, ympäristöanalyysi, tunnuslukuanalyysi, lentoyhtiöt

Sisällys

1. Johdanto	3
2. Tutkimuskysymykset	4
3. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	4
3.1 Tutkimusmenetelmät	4
3.1.1 PESTE ja viiden kilpailuvoiman malli	5
3.1.2 SWOT	5
3.1.3 Vertaileva tilinpäätösanalyysi	6
3.2 Käytetyt aineistot	7
4. Lentoliikenteen lyhyt historia.....	7
5. Liiketoimintamallit.....	10
5.1 Ydinliiketoiminta.....	10
5.2 Verkostotyyppi	11
5.3 Matkustusluokat.....	12
5.4 Lentoyhtiöallianssit	13
5.5 Yhteenveto.....	14
6. PESTE-analyysi	15
6.1 Poliittinen ympäristö.....	15
6.2 Taloudellinen ympäristö	16
6.3 Sosiaalinen ympäristö.....	17
6.4 Teknologinen ympäristö	18
6.5 Ympäristöasiat	18
6.6 Yhteenveto.....	19
7. Viiden kilpailuvoiman malli.....	20
7.1 Alan sisäinen kilpailu	20
7.2 Asiakkaiden neuvotteluvoima	21
7.3 Uusien tulokkaiden uhka	21
7.4 Korvaavien tuotteiden uhka.....	22
7.5 Tavarantoimittajien neuvotteluvoima.....	22
7.5.1 Lentokonevalmistajat	22
7.5.2 Lentäjät	23
7.5.3 Lentokentät	23

7.6 Yhteenveto kilpailuvoimista.....	24
8. Pohjoismaiset lentoyhtiöt	24
8.1 Finnair.....	24
8.2 SAS	26
8.3 Norwegian Air Shuttle.....	27
8.4 Icelandair	28
9. Tunnuslukuvertailu.....	29
9.1 Koko	29
9.2 Kasvu	30
9.3 Kannattavuus	32
9.4 Pääoman tuotto	34
9.5 Vakavaraisuus.....	35
9.6 Maksukyky	37
9.7 Asiakasarviot	38
9.8 Alakohtaiset tunnusluvut	38
10. Yhteenveto	42
11. Lähteet	43
12. Liitteet	49

1. Johdanto

“The worst sort of business is one that grows rapidly, requires significant capital to engender the growth, and then earns little or no money. Think airlines.”

- Warren Buffett kirjeessään Berkshire Hathawayn omistajille vuonna 2007

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, missä tilassa pohjoismainen lentoliikennetoiminta on nyt, mitkä tekijät siihen ovat johtaneet ja mitkä voimat muovaavat alaa tällä hetkellä. Tutkimuksen voi nähdä tilinpäätösanalyysinä (Ikäheimo et al., 2016), johon sisällytetään tavallista laajempi toimialakatsaus. Tutkielmasta on rajattu pois tulevaisuuden ennustaminen ja arvonnäyttäminen, jotka joskus sisällytetään tilinpäätösanalyysiin.

Lentoliikenteestä tekee poikkeuksellisen mielenkiintoisen alan syvä integraatio maailmantalouteen, se on globalisoituvan maailman ytimessä. Ala on ollut vajaan satavuotisen historiansa aikana poikkeuksellisen teknologisen ja taloudellisen kehityksen pyörteissä lähes jatkuvasti. Samaan aikaan se on myös ollut poliittisten intohimojen kohteena. Lentoyhtiöiden altistus sitä ympäröivälle yhteiskunnalle on suuri. Tästä johtuen alan syvä ymmärtäminen vaatii huomattavasti perinteistä tunnuslukuanalyysiä laajemman näkökulman.

Lentoliikennettä on operatiivisesta ja teknisestä näkökulmasta tutkittu paljon, mutta erityisesti pohjoismaisiin lentoyhtiöihin keskittyvää taloudellista tutkimusta alalta ei löydy. Pohjoismaiset lentoyhtiöt ovat maantieteellisestä läheisyydestään huolimatta varsin heterogeeninen joukko, vaikka niiden kotimaat muistuttavat lähes joka näkökulmasta tarkastellen hyvin läheisesti toisiaan. Kotimaiden homogeenisyys ja maantieteellinen läheisyys tarjoavat tasaveroisen tutkimuslaboratorion, kun maiden yhteiskunnalliset rakenteet poikkeavat toisistaan vain vähän. Lisäksi Pohjoismaiden sijainti Euroopan reunalla luo yhtiöille yhteisiä haasteita, joita jokainen yhtiö on pyrkinyt ratkaisemaan hieman eri tavoin. Yhteistä yhtiöille on myös se, että yhdenkään kotimarkkina ei yksinään riitä tukemaan nykyisen laajuista toimintaa, vaan kaikkien on pyrittävä kansainvälistymään selvitäkseen alan kovassa kilpailussa.

2. Tutkimuskysymykset

Pohjoismaisen lentoliikennetoimialan ymmärtäminen vaatii useiden eri näkökohtien huomioimista. Ensinnäkin on ymmärrettävä lentoliikennettä liiketoimintaympäristönä: miten se on kehittynyt historiallisesti ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat? Toiseksi on tunnettava alan keskeisimmät toimijat: mitkä yritykset harjoittavat lentoliikennettä Pohjoismaista, mitkä ovat näiden yritysten erikoispiirteet? Kolmanneksi on tarkasteltava miten nämä yritykset suhteutuvat toisiinsa ja millaisessa taloudellisessa tilanteessa ne ovat. Nämä voidaan jäsentää neljäksi tutkimuskysymykseksi:

- 1) Miten lentoliikenteestä muodostui sellainen kuin se on nyt? (Luku 4)
- 2) Millainen lentoliikenne on toimialana? (Luvut 5, 6 ja 7)
- 3) Millaisia yrityksiä alalla toimii Pohjoismaissa? (Luku 8)
- 4) Mikä on näiden yritysten taloudellinen asema
ja miten ne vertautuvat toisiinsa? (Luku 9)

Kappaleessa kolme kerrotaan tarkemmin millä menetelmin näihin neljään tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan.

3. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tässä kappaleessa perustellaan laajasti tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja referoidaan lyhyesti keskeisimmät lähteet ja tutkimusaineisto. Tutkimusmenetelmien tarkempi soveltaminen esitellään vasta niiden käytön yhteydessä, ja tämän kappaleen tarkoituksena on lähinnä perustella niiden valintaa.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkielmassa kattava näkemys Pohjoismaisesta lentoliikennetoimialasta pyritään muodostamaan hyödyntäen ensisijaisesti neljää menetelmää: PESTE-analyysiä, viiden kilpailuvoiman mallia, SWOT:ia ja tilinpäätös-/tunnuslukuanalyysiä. Näistä kaksi ensimmäistä keskittyvät toimialan yleiseen analysointiin, kun taas SWOT:issa ja tunnuslukuanalyysissä huomio siirtyy yritysten tasolle ja niiden välisiin eroihin. Alaa käsittelevässä kirjallisuudessa olennaisena osana strategista analyysiä pidetään PESTE:ä ja viiden kilpailuvoiman mallia, joiden pohjalta SWOT-analyysi on mahdollista laatia (Glaister ja Falshaw, 1999).

3.1.1 PESTE ja viiden kilpailuvoiman malli

Ympäristön analysointiin käytetään siis kahta eri menetelmää mahdollisimman kattavan kuvan saamiseksi. Ensin toimialaa hahmoteltiin PESTE-menetelmää hyväksi käyttäen. PESTE:n kehitti Harvardin yliopistossa tekemässään tohtorinväitöskirjassa Francis J. Aguilar (Aguilar, 1965). Hän tosin käytti siitä lyhennystä ETPS. Eri tutkijat ovat käyttäneet PESTE:stä eri variaatiota, muun muassa STEP (Clulow, 2005) ja STEEP (Voros, 2001). Yleensä nämä menetelmät sisältävät vähintään sosiaalisen, taloudellisen, teknologisen ja poliittisen ulottuvuuden Aguilarin alkuperäisen konseptin mukaisesti. Käytettyjen ulottuvuuksien määrä riippuu käyttäjästä ja tilanteesta, eikä mikään kirjainyhdistelmä vaikuta muodostuneen standardiksi.

Viiden kilpailuvoiman malli on yhden markkinoinnin tunnetuimman tutkijan, Michael E. Porterin, käsialaa (Porter, 1979). Malli on ollut suosittu kauppakorkeakoulujen oppikirjoissa niin Suomessa (esim. Puusa et al., 2015) kuin maailmallakin (esim. Kotler et al., 2009). Puusa et al. jopa käyttävät viiden kilpailuvoiman mallia synonyymina toimiala-analyysille. Porter päivitti mallia vuonna 2008, jolloin hän korosti mallin käyttöä ymmärryksen hankkimisessa tekijöistä, joilla on strategisia implikaatioita yksittäiselle alan yritykselle (Porter, 2008). Tässä tutkielmassa mallin soveltamisessa on hyödynnetty Itä-Illinois'n yliopiston professori Michael E. Dobbsin Competitive Review -lehdessä julkaistua ohjeistusta mallin käytöstä (Dobbs, 2014).

3.1.2 SWOT

Tutkimuksen kohteena olevista yhtiöistä tehdään kustakin SWOT-analyysi. SWOT-analyysin alkuperä on epäselvä, eikä tiedeyhteisössä ole konsensusta sen alkuperäisestä kehittäjästä. Epäselvästä alkuperästä huolimatta menetelmää on käytetty ja tutkittu puoli vuosisataa. (Helms ja Nixon, 2010) Leedsin yliopistossa tehdyn tutkimuksen mukaan SWOT on yksi käytetyimmistä analyysimenetelmistä sekä palvelu- että valmistavan sektorin yrityksissä Iso-Britanniassa (Glaister ja Falshaw, 1999). Teheranin yliopistossa tehdyn tutkimuksen mukaan menetelmä on suosittu yritysten lisäksi myös akateemisessa maailmassa (Ghazinoory et al., 2011). ”SWOT-analyysin tavoitteena on -- yrityksen liiketoimintaympäristön, yrityksen valitseman markkina-alueen ominaisuuksien ja yrityksen sisäisten resurssien tarjoamien edellytysten yhteensovittamisarviointi --” (Puusa et al., 2015). Tässä tutkielmassa pyrkimyksenä on käyttää SWOT-analyysiä jäsentämään tietoa siitä, mitkä ovat kunkin yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

3.1.3 Vertaileva tilinpäätösanalyysi

Viimeisenä menetelmänä hyödynnetään vertailevaa tilinpäätösanalyysiä. ”Tilinpäätösanalyysin tarkoitus on verrata eri yritysten taloudellista tilaa tai samojen yritysten taloudellisen tilan muuttumista eri ajanhetkien välillä” (Kallunki et al., 2008). Kinnunen et al. (2002) puolestaan määrittelee tilinpäätösanalyysin ”systemaattiseksi toiminnaksi, jolla pyritään tilinpäätösinformaation ja muiden siihen liittyvien tietojen perusteella antamaan yrityksen toiminnasta kiinnostuneelle riittävä kuva yrityksen talouden ja sen osatekijöiden tilasta ja kehityksestä.” (Kinnunen et al., 2002)

Ikäheimo et al. jäsensivät vuonna 2016 ilmestyneessä kirjassaan ”Yrityksen laskentatoimi” tilinpäätösanalyysin viiteen vaiheeseen: liiketoiminta-analyysi (1), tilinpäätöksen muokkaus (2), tunnuslukuanalyysi (3), tulevaisuuden ennustaminen (4) ja arvonmääritys (5). He kuitenkin toteavat, että vain kohtia 2 ja 3 voidaan pitää varsinaisena tilinpäätösanalyysinä (Ikäheimo et al., 2016).

Tässä tutkielmassa liiketoimintaympäristön analysointimenetelmät vastaavat käytännössä vaihetta yksi. Vaihe kaksi jätetään tässä tutkielmassa tekemättä. Tälle on useita perusteita. Ensinnäkin ”IFRS-normisto tekee useat oikaisut tarpeettomiksi” (Kallunki et al., 2008). Taseen osalta Kallunki et al. toteavat, että siihen ei yleensä tarvitse tehdä oikaisuja, sillä IFRS:n tasekeskeytydestä johtuen se antaa varsin oikean kuvan yrityksen taloudellisesta asemasta tilinpäätöshetkellä (Kallunki et al., 2008). Myös Jyrki ja Mervi Niskanen toteavat kirjassaan Tilinpäätösanalyysi, että tilinpäätöstietoihin tehtävät oikaisut ovat enimmäkseen erien uudelleenjärjestelyä ja että ”merkittävämpää muokkaustarvetta ei ole” (Niskanen ja Niskanen, 2003).

Tuloslaskelman osalta oikaisut liittyvät heidän mukaansa eriin, jotka ”tulkitaan satunnaisiksi eriksi tai ovat laskennallisia arvonmuutoksia”. Nämä vaikutukset huomioidaan tässä tutkielmassa sanallisesti niiden tunnuslukujen yhteydessä, joihin niillä on vaikutusta. Varsinaisen aineiston muokkaamatta jättämistä tukee se, että oikaisujen tekeminen vaatii aina omaa harkintaa. Tällöin on riskinä, että tutkijan omat näkemykset vääristävät aineistoa ja tätä kautta vähentävät tulosten validiteettia. Oikaisuista johtuen onkin yleistä, että tunnuslukujen arvot vaihtelevat analyytikoiden kesken huomattavasti (Kallunki et al., 2008). Ikäheimon et al. (2016) mukaan olennaista tunnuslukuanalyysissä on ”lukujen ajallinen kehitys ja vertailu muihin yrityksiin” (Ikäheimo et al., 2016). Tämä entisestään vähentää yksittäisten satunnaisten erien vaikutusta, kun tarkastelu tapahtuu pitkällä aikavälillä.

Tässä tutkielmassa tilinpäätösanalyysistä jätetään kokonaan pois Ikäheimon et al. (2016) mainitsemat vaiheet 4 ja 5, sillä tulevaisuuden ennustaminen ja arvonmäärittäminen eivät ole olennaisia asioita tutkimuskysymyksen kannalta. Ennustaminen nimensä mukaisesti kohdistuu tulevan kehityksen arviointiin, eikä näin ollen tarjoa lisätietoa tutkimukseen, jonka tavoitteena on ymmärtää toimialan nykytilaa. Arvonmäärittäminen puolestaan olisi relevanttia sijoittajan näkökulmasta, mutta ei, ennustamisen tavoin, ole edellytys nykytilan ymmärtämiselle.

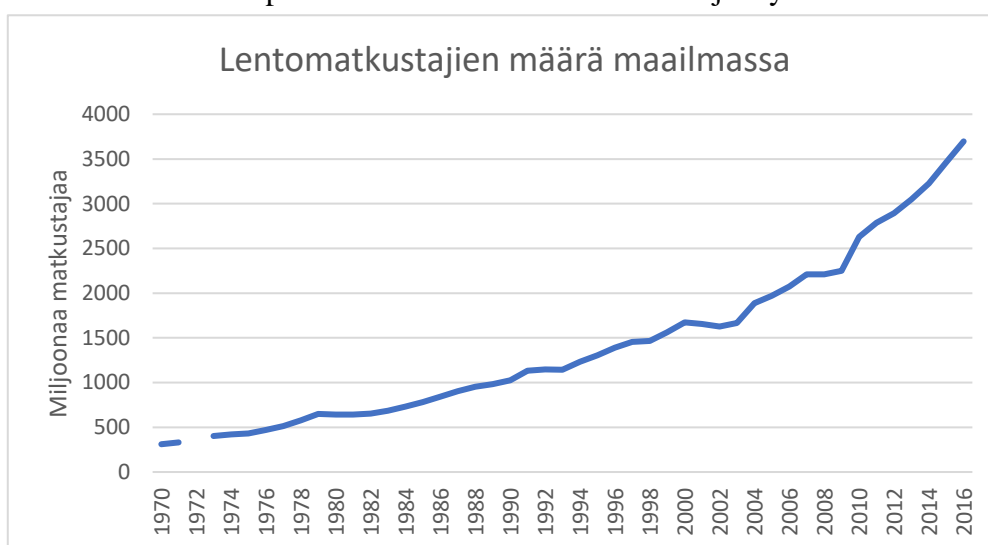
3.2 Käytetyt aineistot

Tunnuslukuanalyysissä käytetty aineisto koostuu pääosin valittujen yhtiöiden tilinpäätöstiedoista, jotka on ladattu luottoluokittajana tunnetun Moody'sin Orbis-palvelusta. Orbiksen käytön etuna on, että se tarjoaa kaavaltaan yhdenmukaiset tilinpäätöstiedot. Orbis-palvelun lisäksi hyväksi on käytetty yhtiöiden vuosikertomuksia, sijoittajapresentaatioita ja muuta yritysten itsensä tuottamaa ja tarjoamaa aineistoa. Myös yhtiöitä käsittelevät kolmansien osapuolien tarjoamat yritysanalyysit ovat toimineet hyvinä tietolähteinä sekä alustavan kuvan muodostamisessa yhtiöistä, että saatujen tulosten verifiointissa. Tietoa on haettu lisäksi kansainvälisten alan yhdistysten tarjoamista materiaaleista. Näistä erityisesti kansainvälisen ilmakuljetusliitto IATA:n tarjoama tieto on ollut arvokasta. Myös alaa koskevaa kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita on hyödynnetty työssä laajasti.

4. Lentoliikenteen lyhyt historia

Kaupallinen lentoliikennetoiminta lentokoneilla käynnistyi vuonna 1914 Floridassa, Yhdysvalloissa, kun St. Petersburg-Tampa Airboat Line aloitti reittiliikenteen kahden floridalaiskaupungin välillä. Myöhemmin samana vuonna alkanut ensimmäinen maailmansota toi lentokoneet ensimmäistä kertaa sotilaskäyttöön. Tämä takasi, että kalusto kehittyi nopeasti, ja sodan lopulla lentokoneet olivatkin huomattavasti kehittyneempiä kuin sodan alkaessa (Broucher, 2014). Sodan loppupuolella ja sen jälkeisenä vuosikymmenenä perustettiin kymmeniä eri lentoyhtiötä (Chepkemoui, 2017) ja nykyisin alan kattojärjestönä toimivan Kansainvälisen ilmakuljetusliitto IATA:n edeltäjä. Vaikka suuri osa silloin perustetuista lentoyhtiöistä menikin konkurssiin varsin pian, ovat monet lentomaailman nykyäänkin tunnetuimmat yhtiöt, kuten KLM ja Delta, tuon aikakauden perua. Lennot olivat kuitenkin yleisesti maiden sisäisiä tai läheisten naapurivaltioiden suurten kaupunkien välisiä.

Ensimmäinen välilaskuton lento Euroopan ja Amerikan välillä tehtiin vasta vuonna 1938, kun saksalainen Lufthansa lensi 25 tuntia kestäneen lennon Berliinistä New Yorkiin (Seifert et al., 1999). Toinen maailmansota paransi kaupallisen lentoliikenteen edellytyksiä sekä teknologian että infrastruktuurin osalta. Sodan johdosta käyttämättömiä pitkiä kiitoratoja oli tarjolla huomattavasti enemmän kuin rauhan ajan sotilaalliset tarpeet edellyttivät. Myös toinen nykyaikaisen lentoliikenteen perusedellytys, ilmatutka, kehitettiin toisen maailmansodan aikana Isossa-Britanniassa. Kolmas nykyisen lentoliikennetoiminnan edellytys oli suihkumoottoriteknologia, jonka ansiosta matka-ajat lyhenivät dramaattisesti potkurikoneisiin verrattuna. Suihkumoottori teki lentämisestä myös huomattavasti halvempaa, minkä ansiosta lentomatkustaminen onkin kasvanut keskimäärin viisi prosenttia vuodessa viimeisen neljänkymmenen vuoden aikana.



Kuva 1: Lentomatrustajien määrä 1970-2016. Lähde: Maailmanpankki

Lentomatrustajien määrä on kasvanut lähes joka vuosi vuodesta 1970, kuten yllä olevasta kuvasta (Kuva 1) voidaan nähdä. Absoluuttisesti lentomatrustajien määrä on yli kymmenkertais-
tunut sitten 70-luvun alun, ja kasvu vaikuttaa kiihtyneen erityisesti 2010-luvulla.

Lentoliikenteen vapauttaminen alkoi Euroopassa 1980-luvun lopulla, ja lopullisesti Euroopan sisäinen liikenne vapautettiin vuonna 1997 kabotaasioikeuksien¹ myöntämisellä kaikille EU-alueen toimijoille (Oum ja Zhang, 2010). Vuoden 1997 uudistus loi nykymuotoisen yhtenäisen markkina-alueen Euroopan Unionin sisälle. Ennen sääntelyn purkamista jokaisella maalla oli yksi tai kaksi lippulaivayhtiötä (flag carriers), jotka operoivat Euroopan-reittejä. Hinnanmuodostusta rajoittivat valtioiden kahdenväliset lentosopimukset (Cento, 2008).

¹ Kabotaasioikeudet tarkoittavat ulkomaisen yrityksen oikeuksia harjoittaa jonkin toisen maan sisäistä liikennettä.

Yhdysvalloissa lentoliikenne vapautettiin yli kymmenen vuotta Eurooppaa aiemmin vuonna 1978. Vapauttamista on seurannut halpalentoyhtiöiden tulo markkinoille², alan konsolidoituminen, lentomatkustajien määrän nopea kasvu, lentolippujen hintojen lasku, hintojen vaihtelun kasvu ja seuraavassa kappaleessa käsiteltävän hub&spoke -järjestelmän syntyminen (Anderson et al., 2005).

Yleinen näkemys alaa käsittelevässä aineistossa on, että kehitys Amerikassa tarjoaa viitekehysten sille, mitä Euroopassa ja Aasiassa tulevien vuosikymmenten aikana tapahtuu. Yksi mahdollinen skenaario ja näkemys on esitetty liitteessä 1. On myös huomioitava, että suurin osa Andersonin et al. luettelemista muutoksista on Euroopassa jo tapahtunut. Konsolidaation osalta Eurooppa ei vielä ole yhtä pitkällä kuin Yhdysvallat, jossa neljä suurinta lentoyhtiötä (Southwest, Delta, American ja United) hallitsevat lähes 70 % koko markkinasta (Statista, 2017).

Viimeisin suuri harppaus tapahtui, kun Euroopan ja USA:n väliset reitit vapautettiin vaiheittain ns. Open Skies -sopimuksilla vuosina 2007 ja 2010. Samalla kun sopimus sallii sopimusosapuolten alueelle rekisteröityjen lentoyhtiöiden lentää vapaasti alueelta toiselle, sallii se myös yhdysvaltalaisyhtiöiden lentää EU:n sisäisiä reittejä. USA ei sopimuksessa myöntänyt vastaavaa oikeutta eurooppalaisille yhtiöille, vaan USA:ssa toimivan lentoyhtiön täytyy olla 75 prosenttisesti amerikkalaisomisteinen. Tämä toimii edelleen esteenä alan pidemmälle menevään konsolidaatioon (Furlan, 2006).

Kokoavasti voidaan todeta, että lentoliikenne on alana varsin nuori ja ollut jatkuvassa muutostilassa alusta asti. Nykytilanteen kannalta erityisen tärkeitä ovat olleet lentoliikenteen sääntelyn purkaminen ja sitä seurannut siirtyminen markkinaehtoisuuteen. Tämän osion tarkoituksena oli taustoittaa alan historiaa erityisesti Euroopassa. Tarkemmin alaa analysoidaan luvuissa kuusi ja seitsemän. Sitä ennen käydään läpi alan hallitsevat liiketoimintamallit.

² Halpalentoyhtiöllä tarkoitetaan yhtiötä, jonka keskeinen tavoite on toimia alhaisemmalla kustannusrakenteella kuin alan perinteiset toimijat.

5. Liiketoimintamallit

Lentoliikennetoimialalla kilpailee tällä hetkellä kaksi eri liiketoimintamallia, joista termien yleisyyden vuoksi tässä tutkielmassa käytetään nimityksiä halpalentoyhtiöt ja verkostoyhtiöt. Halpalentoyhtiöiden kohdalla nimitys on hieman harhaanjohtava, ja englannin kieleen vakiintunut termi low-cost carrier (LCC), matalakustannuslentoyhtiö, kuvaakin niitä paremmin. Verkostoyhtiöiden kohdalla suomenkielinen termi kuvaa toimintaa jopa paremmin, sillä englantiin vakiintunut termi full-service carrier (FSC) ei verkostoyhtiöiden tehokkuuspyrkimysten johdosta ole enää yhtä pätevä kuin vielä vuosituhaten alussa. Termien valinta tässä yhteydessä on puhtaasti pragmaattinen, ja termit nähdään synonyymeina edellä mainituille englanninkielisille vastineilleen.

Verkostoyhtiöillä tarkoitetaan käytännössä entisiä valtionyhtiöitä, kun taas halpalentoyhtiöt voidaan määritellä yhtiöiksi, joiden tavoitteena on saavuttaa suhteellinen kustannuskilpailuetu verkostoyhtiöihin nähden (Cento, 2008). Strategiat noudattelevat Michael Porterin esittämiä geneerisiä kilpailustrategioita. Mallissa koko toimialalla toimiva yritys voi menestyä joko erikoistumalla, eli tarjoamalla jotain, mitä muut eivät voi tarjota, tai kustannusjohtajuudella. Näiden lisäksi yritys voi pyrkiä tavoittelemaan pienempää kohdemarkkinaa keskittyen joko mataliin kustannuksiin tai erilaistumiseen (Porter, 1980). On melko selvää, että halpalentoyhtiöt pyrkivät nimensä mukaisesti kustannusjohtajuuteen. Verkostoyhtiöiden voi puolestaan kustannussäästöpyrkimyksistään huolimatta nähdä pyrkivän erilaistamisstrategiaan (differentiation). Rajanvetoa käytettyjen kilpailustrategioiden osalta vaikeuttaa se, että osa verkostoyhtiöistä on perustanut tai hankkinut halpalentotoimintaan keskittyvän tytäryhtiön. Viime vuosina halpalentoyhtiöt ja verkostoyhtiöt ovat myös konsepteiltaan lähentyneet toisiaan halpalentoyhtiöiden lanseeratessa kanta-asiakasohjelmia ja verkostoyhtiöiden hakiessa kustannussäästöjä.

Seuraavissa osioissa käsitellään halpalento- ja verkostoyhtiöiden tyypillisimpiä eroavaisuuksia.

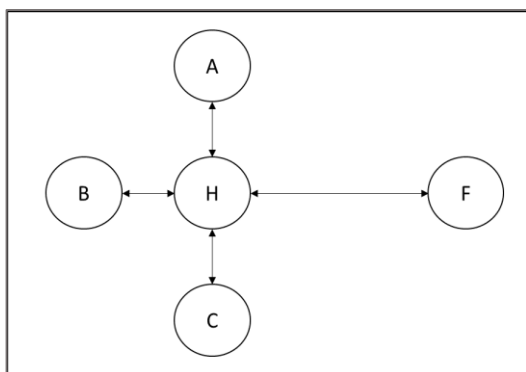
5.1 Ydinliiketoiminta

Halpalentoyhtiöiden pääasiallinen tulonlähde ovat lipputulot sekä monentyyppinen oheismyynti, kun taas verkostoyhtiöillä perinteisesti suurempi osuus tuloista syntyy lentorahdista. Viime vuosina verkostoyhtiöt ovat kuitenkin voimakkaasti pyrkineet lisäämään

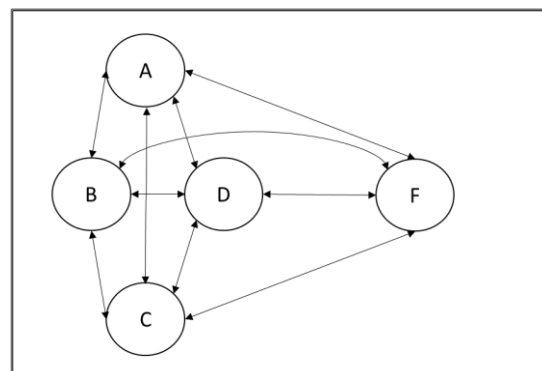
oheistuotteidensa myyntiä. Halpalentoyhtiöiden tyypillisesti lyhyistä reiteistä ja kapearunkokalu-
lustosta³ johtuen ei ole todennäköistä, että lentorahdista ainakaan lyhyellä aikavälillä muodos-
tuisi niille merkittävää tulonlähdettä.

5.2 Verkostotyyppi

Verkostoyhtiöiden toimintatapaa tavataan kutsua ns. hubikeskeiseksi. Nimitys tulee englan-
nissa vakiintuneesta hub-and-spoke -termistä, joka vapaasti kääntäen tarkoittaisi pyörännapaa
ja sen pinnoja. Ideana on kerätä asiakkaita laajemmalta alueelta hubeihin, joista asiakkaat voi-
daan lennättää eteenpäin lopulliseen määränpäähensä (Kuva 2). Kuvassa H edustaa hubia, A,
B ja C edustavat pienempiä kaupunkeja ja F edustaa jotain suosittua kohdetta. Hubiin perustuva
toimintamalli vaatii millä tahansa frekvenssillä ja kohteiden määrällä pienimmän määrän len-
tokoneita (Button, 2002). Hub-and-spoke -malli tekee myös laajentumisesta helppoa. Uuden
kaupungin lisääminen verkostoon vaatii vain yhden uuden reitin, mutta tulee sen kautta koko
verkon käytöön. Keskittämisen kääntöpuolena on alttius erilaisille häiriöille. Mikäli hubin
toiminta häiriintyy vaikkapa lakon seurauksena, ei malli toimi ja pahimmillaan suurin osa len-
noista jää lentämättä.



Kuva 2: Neljä kaupunkia hub-and-spoke -verkostona



Kuva 3: Samat neljä kaupunkia point-to-point menetelmällä yhdistettynä

Suurin osa halpalentoyhtiöistä puolestaan tukeutuu pisteestä-pisteeseen -malliin (point-to-
point) (Holloway, 2012), jossa asiakkaita ei kierrätetä minkään hubin kautta, vaan reitit ovat
joko suoria tai välilaskullisia ilman koneenvaihtoa. Kuvassa 3 on esitettyä sama kohdevali-
koima samoista paikoista⁴ point-to-point -menetelmällä. Kuten kuvasta nähdään, vaatisi saman-
laisen kohdevalikoiman ylläpitäminen huomattavasti enemmän resursseja kuin hub-and-spoke

³ Kapearunkolentokoneella tarkoitetaan matkustamotilaltaan yksikäytävää lentokonetta.

⁴ Huom.: Kaupungit H ja D edustavat samaa kaupunkia, kirjain H symboloi hubia, jota point-to-point -verkostossa ei ole.

-menetelmällä. Käytännössä halpalentoyhtiöt eivät pyrikään tarjoamaan yhtä laajaa verkostoa kuin verkostoyhtiöt, vaan keskittyvät liikenteessään kysytyimpiin kaupunkipareihin. Lisäksi ne pystyvät alemman kustannusrakenteensa ansiosta lentämään reittejä, joita verkostoyhtiöiden ei kannata lentää. Tästä hyvä esimerkki ovat Ryanairin suorat lennot Tampereelta Breмениin.

Vaikka hub-and-spoke onkin tyypillisesti verkostoyhtiöiden suosima ja point-to-point halpalentoyhtiöiden suosima, on kuitenkin hyvä muistaa, että toteutus on harvoin täysin puhtasopinen versio kummastakaan mallista (Cook ja Goodwin, 2008). Cook ja Goodwin myös muistuttavat, että koska molemmilla malleilla on etunsa tilanteesta riippuen, ei kummastakaan mallista todennäköisesti tule hallitsevaa käytäntöä alalla.

Viime aikoina on myös nähty merkkejä siitä, että eri järjestelmillä operoivat yhtiöt pyrkivät yhteistyön avulla hakemaan synergiaetuja. Esimerkiksi norjalainen halpalentoyhtiö Norwegian, joka lentää Euroopasta USA:han, on tehnyt sopimuksen Aasian-lennoiltaan tulevien matkustajien jatkolentojen mahdollistamisesta Euroopan sisäisiä reittejä lentävän easyJetin kanssa ja käy vastaavia neuvotteluja USA:n sisäisiä lentoja operoivan amerikkalaisyhtiö JetBluen kanssa (Reuters, 2017).

5.3 Matkustusluokat

Verkostoyhtiöt jakavat matkustamotilan usein vähintään liikematkustajille tarkoitettuun business-luokkaan ja tavallisille matkustajille tarkoitettuun turistiluokkaan. Näiden lisäksi lentokoneesta saattaa löytyä business-luokkaa paremmin varusteltu ensimmäinen luokka sekä yhä useammin hieman turistiluokkaa paremmin, mutta business-luokkaa huonommin, varusteltu premium-turistiluokka. Eritasoiset ja -hintaisten matkustusluokat ovat differentiaalia, joka määritelmänsä mukaisesti tuo tarjolle tuotteen, jollaista halpalentoyhtiöillä ei useimmiten ole. Tämä puolestaan mahdollistaa segmentoinnin, jonka avulla verkostoyhtiöt saavat perittyä hintaa, joka paremmin vastaa kunkin asiakastyypin preferensseistä ja resursseista johtuvaa maksuhalukkuutta. Erityisesti tällä on merkitystä Euroopan ja USA:n sekä Euroopan ja Aasian välisillä lennoilla, joilla pienestä osuudestaan huolimatta (10-15 %) nämä turistiluokkaa kalliimmissa matkustusluokissa matkustavat tuovat merkittävän osan liikevaihdosta; Atlantin yli lentävillä reiteillä tyypillisesti noin 50 prosenttia (IATA, 2017). Premium-luokan lippu maksaa usein moninkertaisesti turistiluokan lipun verran, IATA:n arvion mukaan lipun hinta on noin 3-6 kertainen.

Premium-luokkien liput tuottavat siis huomattavasti paremmin kuin turistiluokkien liput. Halpalentoyhtiöillä on kuitenkin useita syitä, joiden johdosta ne eivät merkittävältä osin ole ottaneet useampia matkustusluokkia käyttöön. Ensinnäkin premium-luokista kiinnostuneita asiakkaita on luonnollisesti huomattavasti vähemmän kuin turistiluokasta kiinnostuneita, minkä johdosta kalliimpien matkustajaluokkien täyteen saaminen on hankalampaa.

5.4 Lentoyhtiöallianssit

Lentoliikenteessä toimii kolme lentoyhtiöiden yhteenliittymää, niin kutsuttua allianssia. Kokojärjestyksessä nämä allianssit ovat Star Alliance, Sky Team ja OneWorld. Allianssien yleisin toimintamuoto on ns. code sharing, jossa samaa lentoa markkinoidaan useamman eri yhtiön lentonumerolla. Alan kolme suurinta allianssia koostuvat verkostoyhtiöistä, sillä code sharing vastaa pitkälti tilannetta, jossa lentoyhtiö itse lisäisi uuden reitin verkostoonsa. Tähän perustuu-kin sen hyöty, sillä code sharingin avulla yksittäinen yhtiö voi kasvattaa verkostoaan toiminta-alueensa ulkopuolelle ilman, että sen täytyy tehdä vastaavia investointeja. Varsinaisen lennon operoinnista vastaa yksi yhtiö, joka hyötyy järjestelystä siten, että lennon muuttuvat kustannukset laskevat sen osalta nolleen (Sharkey, 2011). Lentoyhtiöallianssien hyötyjä ja haittoja kuvaava malli löytyy liitteestä 2.

Allianssit eivät kuitenkaan ole enää vain verkostoyhtiöiden yksinoikeus, vaan Aasian ja Tyynenmeren alueelle on syntynyt jopa pelkistä halpalentoyhtiöistä koostuvia alliansseja. Kuitenkin näistä suurimman matkustajamäärät jäävät toistaiseksi kymmenesosaan vanhojen allianssien luvuista.

Allianssien tuomasta kilpailuedusta on ristiriitaisia tuloksia, mutta tuoreimpien tietojen mukaan ne eivät tuo yhtiölle kilpailuetua (Min ja Joo, 2016). Allianssien aika saattaakin olla ohi, sillä lentoyhtiöiden johtajien näkemysten mukaan allianssit todennäköisesti korvautuvat tulevaisuudessa lentoyhtiöiden välisillä yhteisyrityshankkeilla (Harteveldt, 2016).

5.5 Yhteenveto

Lentoliikennetoimialalla on siis kaksi kilpailevaa liiketoimintamallia, joiden perusteella yhtiöt luokitellaan halpalentoyhtiöiksi ja verkostoyhtiöiksi. Nämä erot on koottu yhteen taulukossa 1. Tämä kappale käsitteli niistä tärkeimpiä.

	Verkostoyhtiöt	Halpalentoyhtiöt
Ydinliiketoiminta	Matkustajaliikenne ja lentorahti	Lähinnä matkustajaliikenne
Verkostotyyppi	Hub-and-spoke network	Point-to-point network
Lentoliitot	Kyllä	Ei
Myyntikanavat	Omat internetsivut, hakukoneet, matkatoimistot	Omat internetsivut ja hakukoneet
Matkustusluokat	Vähintään business- ja turistiluokka, joskus ykkösluokka	Vain turistiluokka
Henkilöstö	Korkea järjestäytymisaste, suuri osuus miehistöstä yhtiön kotimaasta, suhteellisesti enemmän henkilökuntaa	Vuokratyövoiman ja matalampien elinkustannusten maiden työvoiman käyttö, suhteellisesti vähemmän työvoimaa
Kanta-asiakasohjelma	On	Ei yleensä
Käytetyt konetyypit	Laivastossa monen tyyppisiä lentokoneita	Laivasto koostuu lähinnä yhdestä konetyypistä
Koneiden hyödyntäminen	Käyttöaste verrattain alhainen	Korkea käyttöaste, lyhyet kääntöajat
Käytetyt lentokentät	Kaupunkien pääkentät	Kaupunkien sivukentät, maakuntakeskukset

Taulukko 1: Verkostoyhtiöiden ja halpalentoyhtiöiden eroavaisuudet

Tärkein nämä yhtiöt toisistaan erottava tekijä on niiden kustannusrakenne. Lisäksi niitä erottaa käytetty verkostotyyppi. Verkostoyhtiöt luovat nimensä mukaisesti verkoston, jonka sisällä asiakas pääsee vaihtolentojen kautta mihin tahansa toiseen pisteeseen verkostossa. Halpalentoyhtiöt taas suosivat suoria lentoja kysytyimpien kohteiden välillä. Alalla on kuitenkin käynnissä konvergoitumiskehitys, jonka myötä liiketoimintamallien välinen ero on kaventunut.

6. PESTE-analyysi

6.1 Poliittinen ympäristö

Merkittävin poliittiseen ympäristöön liittyvä tekijä on ollut lentomarkkinoiden vapauttaminen, josta kerrottiin lentoliikenteen historian yhteydessä. Tulevaisuudessa paljon riippuu siitä, saadanko EU:n ja USA:n välisen Open Skies -sopimuksen kaltaisia sopimuksia solmituksi lisää. Suurin vaikutus olisi, mikäli tällainen sopimus saataisiin sovittua EU:n ja Kiinan välillä. Toistaiseksi sopimukset Pohjoismaiden ja Aasian maiden välillä ovat yleensä bilateraalaisia, ja sallivat vain yhden lentoyhtiön kustakin maasta lentää maiden välillä. Toinen Pohjoismaiden kanalta merkittävä maa on Venäjä, jonka ilmatilan halki kulkee lyhyin isoympyräreitti⁵ Euroopasta Koreaan, Japaniin ja Pohjois-Kiinaan. Toistaiseksi sopimuksissa ylilento-oikeudet ovat Suomesta Finnairilla ja Norjasta, Ruotsista ja Tanskasta SAS:llä (Suomen eduskunta, 1994 ja Business Insider, 2017).

Merkittävä ja mahdollinen, joskaan ei Yhdysvaltain nykyisen hallinnon alla järin todennäköinen, muutos olisi myös, että USA sallisi eurooppalaisille lentoyhtiöille oikeuden lentää USA:n sisäisiä reittejä. Mikäli tämä yhdistettäisiin siihen, että USA luopuisi toimivaltansa piirissä toimivien lentoyhtiöiden omistusrajoitteista, olisi alan skaalaeduista johtuen enemmän kuin todennäköistä, että eurooppalaisten ja yhdysvaltalaisen yhtiöiden välillä tehtäisiin merkittäviä yrityskauppoja. Yhtiöillä on jo nyt merkittävää ristiinomistusta (Jasper et al., 2017).

Toinen poliittiseen ympäristöön liittyvä tekijä on sekä Itä-Euroopan että Aasian geopolitiittinen tilanne. Venäjän hyökkäys Ukrainaan ja sitä seurannut malesialaisen matkustajakoneen alasampuminen Ukrainan ilmatilassa olivat muistutus siitä, että kylmän sodan jälkeinen rauhallinen ajanjakso on päättynyt, eikä tuleviakaan lentokieltoalueita Euroopassa ja sen lähialueilla voi pitää täysin pois suljettuina. Samanlainen tilanne on myös Aasiassa, jossa Pohjois-Korean ja erityisesti Yhdysvaltojen välit ovat kireimmillään sitten Korean sodan. Konflikti kummalla tahansa alueella heijastuisi koko maailman lentoliikenteeseen, kun merkittävä määrä lentoja jouduttaisiin joko reitittämään uudelleen, tai jopa siirtämään kokonaan toisille reiteille.

⁵ Suorin reitti kahden pisteen välillä pallonmuotoisen objektin pinnalla.

6.2 Taloudellinen ympäristö

Kuten luvussa 4 esitetty kaavio osoitti, on lentomatkustajien määrä kasvanut lähes yhtäjaksoisesti ainakin 1970-luvulta saakka. Lentomatkustuksen kysynnän kasvun voi ajatella johtuvan sekä alan ulkopuolisista tekijöistä että alasta itsestään johtuvista tekijöistä. Alan ulkopuolisia tekijöitä ovat ennen kaikkea maailman väkiluvun kasvu ja samanaikaisesti tapahtuva keskimääräisen elintason nousu. The Boston Consulting Groupin (jatkossa BCG) konsultit Love et al. (2006) arvioivat, että lentomatkustamisen kasvu on 1,4-3,2 -kertainen inflaatiokorjattuun BKT:n kasvuun verrattuna. Saman havainnon on esittänyt myös IATA:n pääekonomisti Brian Pearce (Pearce, 2017a). Väestönkasvu, erityisesti Aasiassa, on siis toinen lentomatkustamisen kasvua ajava trendi. Pearce esittää tähän liittyen tärkeän huomion. Hänen laskelmiensa mukaan lentomatkustaminen on todella alhaisella tasolla useissa Aasian väkirikkaista valtioista. Esimerkkeinä hän korostaa Intiaa ja Indoneesiää, joiden yhteenlaskettu asukasluku on yli puolta miljaridia. Lentomatkustuksen painopisteen siirtyminen itään tuntuu väistämättömältä. Tällä hetkellä eurooppalaisia maita on kymmenen suurimman markkinan joukossa viisi (eurooppalaismaat suuruusjärjestyksessä: Iso-Britannia, Espanja, Saksa, Italia ja Ranska), mutta Pearcen ennusteen mukaan määrä laskee 2030-luvulle tultaessa kolmeen sekä Italian että Ranskan tippuessa kärkikymmeniköstä. Jo nyt vain yksi maailman kymmenestä vilkkaimmasta lentoreitistä alkaa Euroopasta tai päättyy sinne (Lontoo–New York).

Alan sisäisistä kasvuajureista tärkein on alan ulkoisista tekijöistä johtuvaa kysynnän kasvua suurempi tarjonnan kasvu (Love et al., 2006), jonka BCG:n konsultit arvioivat olleen 90-luvulla lähes kolme prosenttiyksikköä kysynnän ulkoista kasvua suurempaa. Tämän perusteella he arvioivat, että hinnat putoavat 1,4 prosenttia jokaista liikakapasiteettiprosenttia kohden. Vaikka edellä mainittu tulos on laskettu 1990-luvun tietoihin perustuen, on helppo uskoa, että liikakapasiteetti on osatekijänä myös nykypäivän Euroopassa, jossa tarjonta on lisääntynyt uusien alalle tulijoiden johdosta ja lentolippujen hinnat vastaavasti laskeneet.

Lentoliikenteen poikkeuksellisen kova kilpailutilanne on johtanut siihen, että historiallisesti ala on menettänyt huomattavasti enemmän rahaa kuin se on tuottanut (Dempsey, 2013), ja marginaalit ovat pysyneet alhaisina. Tällä hetkellä vetoapua tulee öljyn hinnasta, joka on historiallisen alhaalla (NASDAQ, 2017). Öljyn hinnan, jota lentokoneiden käyttämän kerosiinin hinta seuraa, pysymistä alhaalla tukee liuskeöljyvallankumous Yhdysvalloissa, jonka ansiosta Yhdysvalloista tulee öljyn nettoviejä 2020-luvulla (International Energy Agency, 2017). Tämä on

radikaali muutos aiempaan, jolloin öljymarkkinat olivat käytännössä OPEC-maiden tuotanto-
päästösten varassa.

Pohjoismaat ovat siitä otollinen toimintaympäristö lentoliikenteelle, että ne kuuluvat kulutus-
voimaisimpiin maihin maailmassa. Potentiaalisten asiakkaiden määrä on siis suhteessa suuri.
Lisäksi kysyntää luovat pitkät etäisyydet ja paikoin hyvinkin vaikeakulkuinen maasto, minkä
johdosta lentokoneen nopeusero maakuljetuksiin verrattuna korostuu. Nämä seikat tekevät eri-
tyisesti Skandinaviasta väkilukuunsa suhteutettuna suuren markkinan verrattuna muuhun Eu-
rooppaan, minkä lisäksi markkina on kasvanut neljän prosentin vuosivauhtia koko 2000-luvun
(Scandinavian Airlines, 2017).

Hiljattain alhainen korkoympäristö, suotuista suhdanne ja edellä mainittu alhainen öljyn hinta
ovat johtaneet lähes kaikkien lentoyhtiöiden tulosten paranemiseen. Ala on kuitenkin tunnettu
syklisenä (Holloway, 2012; Liehr et al., 2001), eikä suotuista suhdanne välttämättä jatku pitkään.

6.3 Sosiaalinen ympäristö

2000-luvulle tultaessa ihmisten kulutuskäyttäytyminen on muuttunut etenkin nuorten osalta ra-
dikaalisti. Niin sanotuista milleniaaleista tulee seuraavan viiden vuoden aikana tärkeä asiakas-
ryhmä lentoyhtiöille, ja heidän aiemmista sukupolvista poikkeaviin kulutuspreferensseihin vas-
taaminen edellyttää muutoksia alan nykyisiin toimintamalleihin. He muun muassa varaavat
matkansa todennäköisemmin netistä ja vaikuttavat kokevan pienempää turhautumista lento-
kenttiä kohtaan kuin ei-milleniaaliset. Milleniaalit myös jakavat matkakokemuksiaan enem-
män, tutkivat matkakohteitaan ja perustavat matkustukseen liittyviä päätöksiään internetin ar-
viointisivustoihin. 70 prosenttia milleniaaleista haluaa käydä joka mantereella. Luku on suuri
verrattuna ei-milleniaaleihin, joista vain 48 % ilmoittaa tällaisesta halusta. (Barton et al., 2013)
Kokoavasti voidaan todeta, että milleniaalit tulevat suuresti muuttamaan matkailua ja lentoli-
kennettä siinä mukana.

Myös kulutustottumukset ovat muuttuneet. Kun nykyisin 35 % asiakkaista ostaa matkansa len-
toyhtiön sähköisistä kanavista, odotetaan osuuden nousevan vuoteen 2021 mennessä 44 %:in.
Matkatoimistojen osuuden, 20 %, oletetaan silti pysyvän lähes muuttumattomana. Elektronisten
myyntikanavien merkityksen kasvu tapahtunee siis muiden jälleenmyyjien ja esimerkiksi len-
toyhtiöiden puhelinpalveluiden kustannuksella. (Harteveldt, 2016)

Muita merkittäviä seikkoja, jotka vaikuttavat lentoyhtiöiden toimintaan, ovat kulkutaudit ja terrori-iskut. Sekä 9/11-iskut että SARS-epidemia laskivat matkustajamääriä ja lentoyhtiöiden tarjontaa kymmenillä prosenttiyksiköillä (Cento, 2008). Nämä ovat kuitenkin seikkoja, joihin lentoyhtiöiden on hankala varautua.

6.4 Teknologinen ympäristö

Vaikka lentokoneiden ulkonäkö on säilynyt melko samanlaisena sitten 1970-luvun, on lentokoneiden teknologinen kehitys edennyt vauhdilla. Niistä on tullut aerodynaamisempia, niissä on alettu käyttää kevyempiä materiaaleja ja niiden moottoreiden bensankulutus on vähentynyt. Edellä mainitut ominaisuudet ovat sallineet lentokoneiden kasvattaa matkustajapaikkojen määrää sekä vanhoja konetyyppejä kasvattamalla että kokonaan uusia konetyyppejä luomalla; viimeisimpänä esimerkkinä koko pituudeltaan kaksikerroksinen Airbus A380. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi maininnan ansaitsevat niin kutsutut wingletit⁶, jotka parantavat polttoainete-hokkuutta paremman nostovoiman ansiosta 2-5 % konetyypistä riippuen. Lentoyhtiöiden ko-vista polttoaineenkulutusvähentämispyrkimyksistä kertoo se, että lentokoneet lentävät nykyisin hitaammin kuin vielä muutama vuosikymmen sitten. Lisäksi käytettävä laskeutumistekniikka on nykyisin sellainen, että lentokoneet aloittavat laskeutumisen huomattavasti aiempaa aikai-semmin ja käytännössä liitävät viimeiset kymmenet kilometrit sen sijaan, että ajavat täydellä teholla lentokentän välittömään läheisyyteen ja ns. kiertävät spiraalimaisesti alas.

Myös tapa varata lentoja on mullistunut sitten internetin tulon. Suurin osa matkustajista ostaa nykyisin lippunsa internetistä, ja matkalippujen hintojen vertailu on kuluttajille helppoa. Tämä on tarkoittanut entistä aggressiivisempaa hintakilpailua yhtiöiden välillä.

6.5 Ympäristöasiat

Lentokoneiden vaikutus ilmastoon lämpenemiseen on noin prosentin luokkaa (Raivio, 2010). Edellisessä osiossa mainittu lentokoneteknologian kehittyminen on hillinnyt lentämisen määrän kasvusta johtuvaa ilmastovaikutusta. Lentoliikenne jätettiin pois Pariisin ilmastositomuksesta, ja lentokoneen ilmastovaikutusten huomioiminen onkin maakohtaista. Esimerkiksi Saksa on ottanut käyttöön niin sanotun lentoonlähtöveron, joka määräytyy kohdemaan etäisyyden

⁶ Siipiuloke, joka kaartaa siiven kärjestä yläviistoon.

mukaan (Bundestag, 2010). Tämänkaltaiset verot voivat hyvinkin yleistyä erityisesti ympäristötietoisissa länsimaissa.

Ilmastomuutoksen vaikutuksia lentoliikenteeseen on myös tutkittu paljon. Columbian yliopiston tutkijat arvioivat, että vuosisadan puoliväliin mennessä 10-30% koneista joutuvat lentämään alle maksimikuormansa äärimmäisen korkeiden päivälämpötilojen johdosta (Coffel et al., 2017). Ilmastomuutoksen on myös todettu aiheuttavan enemmän ilmakehää (Storer et al., 2017) ja pidentävän lentoaikoja (Williams, 2016).

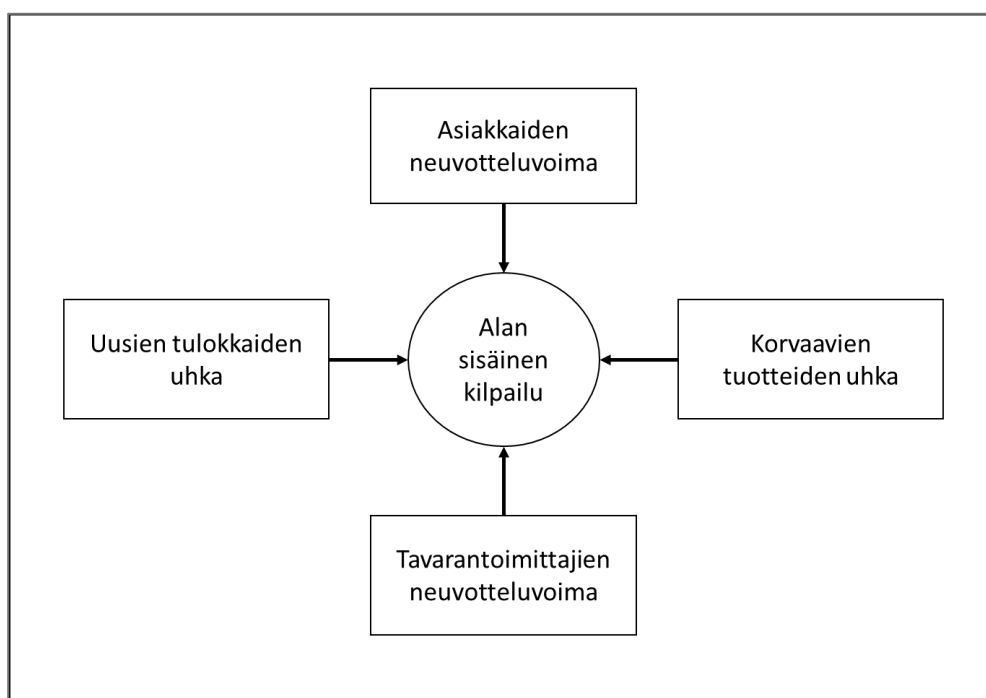
6.6 Yhteenveto

PESTE-analyysin perusteella näyttää siltä, että lentoyhtiöihin vaikuttaa huomattavan laaja skaala eksogeenisia tekijöitä, joihin sopeutuminen tulee vaikuttamaan yhtiöiden menestykseen. Poliittisista tekijöistä tärkeimpiä olivat geopolitiittisen tilanteen kehittyminen ja lentoliikenteen sääntelyn purkamisen etenemisvauhti. Taloudellisista tekijöistä tärkein oli matkustajamäärien loppumattomalta näyttävä kasvu, jonka positiivista vaikutusta himmentää lentoyhtiöiden kapasiteetin vielä nopeampi kasvu.

Sosiaalisista tekijöistä mainittiin milleniaalien tärkeys ja erilaiset preferenssit aikaisempiin sukupolviin verrattuna. Lisäksi tärkeänä huomiona tuotiin esille globaalien ilmiöiden, kuten epidemioiden ja terrori-iskujen, merkitys. Teknologisessa ympäristössä havaittiin, että lentokoneiden kehitys on edennyt usealla eri osa-alueella mahdollistaen suuremman matkustajakapasiteetin ja polttoaineenkulutuksen vähenemisen. Ympäristötekijöiden merkitys puolestaan riippuu paljolti siitä, miten valtiot onnistuvat ilmastomuutoksen vastaisessa taistelussa.

7. Viiden kilpailuvoiman malli

Tässä kappaleessa sovelletaan Porterin kehittämää viiden kilpailuvoiman mallia lentoyhtiötoimialaan. Lentoliikenne on kansainvälistä liiketoimintaa, ja alan kilpailuvoimat ovat laajoilta osin kansainvälisiä. Pohjoismaiselle lentoliikenteelle kokonaisuutena ei havaittu merkittävästi kansainvälisestä viitekehyksestä poikkeavia tekijöitä. Yksittäisille Pohjoismaisille yhtiöille tilanne on toinen, ja tätä käsitellään kyseessä olevien yhtiöiden yhteydessä seuraavassa kappaleessa.



Kuva 4: Viiden kilpailuvoiman malli. (Porter, 1980)

7.1 Alan sisäinen kilpailu

Porterin mukaan kilpailu on kovaa, mikäli alalla on paljon yhtiöitä ja ne ovat suhteellisen saman kokoisia (Porter, 2008). Tämä on tilanne lentoliikenteessä. Toinen alan sisäistä kilpailua lisäävä tekijä Porterin mukaan on kilpailijoiden muut kuin taloudelliset tavoitteet. Lentoalalla tämä tulee esiin erityisesti Persianlahden valtio-omisteisissa lentoyhtiöissä. Porter myös toteaa, että kilpailu on erityisen vahingollista, mikäli se perustuu lähinnä hintaan. Hintakilpailun todennäköisyyttä lisäävät hänen mukaansa tuotteiden samankaltaisuus, korkeat kiinteät kustannukset ja kapasiteetin kasvattamisen suuret kustannukset. Kaikki tämä pätee erityisen hyvin lentoyhtiöihin.

7.2 Asiakkaiden neuvotteluvoima

Kuluttaja-asiakkailla on alalla suuri neuvotteluvoima, johtuen brändiuskollisuuden puutteesta ja hintasensitiivisyydestä. Kuluttajat näkevät eri lentoyhtiöiden palvelut hyvin samankaltaisina; 31 % vapaa-ajan matkustajista on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että kaikki lentoyhtiöt ovat lähes identtisiä. Hieman yllättäen liikematkustajien kesken vastaava luku on korkeampi, 38 %. (Harteveldt, 2016) Vapaa-ajan matkustajien hintasensitiivisyydestä puolestaan kertoo se, että alle 50-vuotiaille matkabudjetissa pysyminen on tärkeämpää kuin ensisijaiseen matkakohteeseen pääseminen. Noin 60 % vastaajista oli myös sitä mieltä, että budjetissa pysyminen on tärkeämpää kuin lentäminen vastaajan preferoimalla yhtiöllä. Liikematkustajista kolme neljäsosaa kertoo koventuneista paineista pysyä annetuissa matkustusbudjeteissa. (Harteveldt, 2016).

Hintasensitiivisyyden lisäksi, tai siitä johtuen, vain 20-30 % asiakkaista pitää itseään uskollisena jollekin lentoyhtiölle. Kääntäen, noin kolme neljäsosaa lentomatkustajista ei siis ole uskollisia millekään tietylle lentoyhtiölle. Matkustajien kokema hyöty lentoyhtiöiden kanta-asiakasohjelmista on myös laskenut. (Harteveldt, 2016)

7.3 Uusien tulokkaiden uhka

Lentoliikenne on äärimmäisen pääomaintensiivinen toimiala. Esimerkiksi Airbusilla Pohjoismaisten yhtiöiden käyttämien halvimpien kapearunkokoneiden listahinnat lähtevät noin 90 miljoonasta Yhdysvaltain dollarista, ja Finnairin käyttämän uuden laajarunkokoneen (A350-900) listahinta on yli 300 miljoonaa dollaria (Airbus, 2017a). Pääomavaltaisuuden vuoksi alalla on saavutettavissa merkittäviä skaalaetuja: suuret yhtiöt pystyvät käyttämään kalustoaan tehokkaammin ja ovat vähemmän herkkiä häiriöille.

Ala on edelleen, vapauttamisestaan huolimatta, raskaasti säädelty erityisesti turvallisuusvaatimusten osalta. Lisäksi kilpailu alalla on kovaa, minkä johdosta konkurssit ovat yleisiä. Viimeisen vuoden aikana pelkästään Euroopassa kolme merkittävän kokoista lentoyhtiötä on mennyt vararikkoon (Goedeking, 2017).

Toimialalle tulemista puoltavia seikkoja ovat markkinan todella hyvät kasvunäkymät, asiakkaiden hintasensitiivisyydestä ja alhaisesta brändiuskollisuudesta johtuva alhainen kynnys vaihtaa palveluntarjoajaa sekä patenttien ja muun aineettoman omaisuuden vähäinen rooli.

Yhteenvedona voidaan todeta, että erityisesti pääomaintensiivisyys, alhaiset katteet ja skaala-edut tarkoittavat, että alalle tulon kynnyks on hyvin korkea. Tästä huolimatta alalle tulee säännöllisesti uusia toimijoita. Uusista tulijoista tärkein ryhmä ovat niin sanotut hiekkayhtiöt (Emirates, Etihad ja Qatar Airways), jotka operoivat Persianlahden rikkaista öljyvaltioista. Näistä jokainen on kotivaltionsa enemmistöomistama. Yhtiöt ovat osa kotimaidensa kansallista strategiaa, jonka pyrkimyksenä on vähentää riippuvuutta öljytuloista. Lentoyhtiötoimintaa alueelta tukee sen hyvä sijainti kolmen mantereiden solmukohdassa. Lentoyhtiöiden saamat miljardituet ovat olleet kiistanaihe erityisesti USA:ssa, jossa paikalliset lentoyhtiöt syyttävät kymmenien miljardien tukia saavia hiekkayhtiöitä epäreilusta kilpailusta (Sasso ja Schlangstein, 2017).

7.4 Korvaavien tuotteiden uhka

Korvaavien tuotteiden uhkaa ei käytännössä ole, sillä lentäminen on ainoa vaihtoehto, mikäli matka on pitkä ja se täytyy tehdä kohtuullisessa ajassa. Paikallistasolla junat saattavat kilpailla lentoyhtiöiden kanssa, mutta kilpailu koskee käytännössä vain lyhyen matkan yhteyksiä (<1000 kilometriä). Joissain maissa (esimerkiksi Japanissa, Ranskassa ja Kiinassa) luotijuna on varteenotettava vaihtoehto lentokoneelle maan sisäisillä reiteillä. Tällaisia nopeita junayhteyksiä ei Pohjoismaissa kuitenkaan ole, eikä sellaisia ole suunnitteilla.

7.5 Tavarantoimittajien neuvotteluvoima

Lentoyhtiöiden tavarantoimittajiksi lasketaan kaikki yhtiöt ja tahot, joiden palveluista ja tuotteista lentoyhtiöt voivat olla riippuvaisia. Näitä ovat lentokoneiden valmistajat, lentokentät, polttoaineen myyjät, maapalveluyhtiöt ja henkilökunta, erityisesti lentäjät. Tässä tutkielmassa käsitellään kuitenkin vain kolme tärkeintä: lentokonevalmistajat, lentäjät ja lentokentät.

7.5.1 Lentokonevalmistajat

Isojen lentokoneiden markkinaa hallitsee kaksi yhtiötä: eurooppalainen Airbus ja amerikkalainen Boeing. Alalla vallitsee siis duopoli, jossa Airbusin markkinaosuus vuonna 2016 oli 48 % ja Boeingin 52 % (Airbus, 2017b). Duopolista huolimatta alan kilpailu on kovaa. Airbus luonnehtii vuoden 2016 vuosikertomuksessaan alaa todella kilpailluksi. Myös Boeing luonnehtii alaa äärimmäisen kilpailluksi. Molemmat tuovat esiin uusien tulokkaiden uhan, millä luultavasti viitataan ainakin Venäjän ja Kiinan valtiollisiin yhteishankkeisiin siviililentokonetuotannon käynnistämiseksi (Bradsher, 2017).

Lentoyhtiöt yleensä preferoivat mahdollisimman pientä määrää erillisiä konemalleja huoltotoimenpiteiden ja lentäjien kouluttamisen pitämiseksi mahdollisimman yhtenäisenä. Osalla lentoyhtiöistä koko laivasto koostuu jommankumman suuren valmistajan, Airbusin tai Boeingin, lentokoneista. Yhden asiakkaan merkitys lentokonevalmistajille on yleensä pieni, kun tilauskirjat käsittävät useita satoja lentokoneita. Näistä tekijöistä huolimatta ei voida sanoa, että lentokonevalmistajat pääsisivät vapaasti hyödyntämään duopolitilannetta, sillä niiden tuotteiden differointi on niin pientä, että ne ovat käytännössä komplementtihyödykkeitä. Selvää kuitenkin on, että uusien valmistajien nousu laajarunkolentokoneiden valmistajiksi tervehdyttäisi alan globaalia kilpailutilannetta. Kaikki asiat huomioiden lentokoneiden valmistajien neuvotteluvoimaa on kuitenkin pidettävä huomattavana.

7.5.2 Lentäjät

Lentoyhtiöt kärsivät alan nopean kasvun vuoksi useilla markkinoista lentäjäpulasta. Boeingin vuosittain tehtävän tutkimuksen mukaan uusia lentäjiä tarvitaan vuoteen 2036 mennessä yli 200 000 pelkästään Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa (Boeing, 2017). Aasian alueelle lentäjiä ennustetaan tarvittavan yli 250 000 lisää, jonka lisäksi Etelä-Amerikka, Afrikka, Lähi-Itä ja Venäjä lähialueineen vaatii vielä noin 150 000. Yhteensä lentäjiä vaaditaan siis ainakin satoja tuhansia, vaikka Boeingin ennustama määrä olisi huomattavasti yläkanttiin. Lentäjäpulan merkit ovat näkyvillä jo nyt. Viimeisimpänä Ryanair syytti Norwegiania lentäjiinsä kohdistuneesta, ilmeisen onnistuneesta, rekrytointikampanjasta, jonka johdosta 140 lentäjää siirtyi Ryanairilta Norwegianille (Powley, 2017). Voidaan siis melko varmasti sanoa, että kilpailu lentäjistä kasvaa lähivuosina Pohjois-Euroopassa.

7.5.3 Lentokentät

Etenkin vilkkaimmat lentokentät alkavat olla ahtaita. Lentokentät ovat kuitenkin yleensä joko valtio-omisteisia tai ainakin raskaasti säädeltyjä. Valtiot ovat ainakin toistaiseksi pyrkineet takaamaan reilun kilpailun, jonka johdosta lentokentät eivät pääse käyttämään hyväksi tarjonnan vähyyttä. Monet lentokentät ovat edelleen monopoleja, vaikka suurilla metropolikaupungeilla on säännönmukaisesti enemmän kuin yksi lentokenttä. Lentokenttien neuvotteluvoima tuskin aiheuttaa lentoyhtiöille ongelmia lähitulevaisuudessa. Päinvastoin, suurten kenttien ruuhkautuminen voi jopa olla ylimääräinen tulontekomahdollisuus (Bouwer et al., 2015).

7.6 Yhteenveto kilpailuvoimista

Merkittävimpinä kilpailuvoimia olivat alan sisäinen kilpailu ja asiakkaiden neuvotteluvoima. Tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa voidaan pitää lentokoneiden valmistuksen duopolin ja lentäjistä käytävän kilpailun johdosta tärkeinä. Sen sijaan uusien kilpailijoiden uhka arvioitiin pieneksi, samoin kuin korvaavien tuotteiden uhka.

8. Pohjoismaiset lentoyhtiöt

Pohjoismaista käsin operoi viisi yhtiötä, joista tähän vertailuun on valittu vain ne, jotka on listattu pörssiin. Ratkaisu perustuu siihen, että pörssiyhtiöt ovat velvoitettuja laatimaan tilinpäätöksensä IFRS-normiston mukaisesti, mikä takaa vertailukelpoisuuden verrattuna tilanteeseen, jossa tulisi myös huomioida paikallisten tilinpäätössäännösten ja verolakien eroavaisuudet. Tällä perusteella vertailusta pois jäi Pohjoismaiden pienin ja uusin lentoyhtiö, islantilainen WAU. Vertailtavat yhtiöt ovat näin ollen suomalainen Finnair, skandinaavinen SAS, norjalainen Norwegian ja islantilainen Icelandair. Näistä kaikki, Norwegiania lukuun ottamatta, ovat nykyisiä tai entisiä valtionyhtiöitä. Seuraavissa osioissa esitellään vertailuyhtiöt ja käydään läpi niiden erityispiirteitä. Tarkoituksena on tarjota hyvä yleiskuva yhtiöistä ja näin taustoittaa tunnuslukuanalyysia.

8.1 Finnair

Finnair on Suomen valtion 55,8 prosenttisesti omistama lentoyhtiö, jonka kotipaikkana ja lentotoiminnan keskuksena toimii Helsinki. Finnair määrittelee itsensä verkostolentoyhtiöksi, joka on erikoistunut lentämään lyhyempää pohjoista reittiä Euroopan ja Aasian välillä (Finnair, 2017a).

Finnair perustettiin vuonna 1923 nimellä Aero OY, ja tältä ajalta on jäänyt Finnairin lentonumerojen alussa käytettävä tunnus AY. Se on maailman vanhimpia edelleen toimivia lentoyhtiöitä. Valtio osti enemmistön yhtiöstä toisen maailmansodan jälkimainingeissa vuonna 1946 halutessaan suorat yhteydet Eurooppaan. Finnairiksi nimi vaihtui vuonna 1953. Transatlanttiset lennot aloitettiin 1960-luvun lopulla, ja 1980-luvulla reittivalikoima kasvoi kattamaan Yhdysvaltain länsirannikon kohteita. Samaan aikaan Finnair oli myös ensimmäinen länsieurooppalainen lentoyhtiö, joka aloitti reittilennot Japaniin (Peltonen, 1982). Länsi-Euroopan ja Kiinan välillä Finnair oli myös pioneeri, kun Helsinki-Peking -reitti avattiin vuonna 1988 (Finnair, 2017b).

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Maantieteellinen sijainti • Nykyaikainen kalusto • Vahva brändi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhtiön koko • Pieni kotimarkkina • Kumppanien puute Aasiassa • Kustannustaso • Riippuvuus Aasiasta
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Kasvavat markkinat Aasiassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Geopoliittinen kehitys

Kuva 5: Finnair SWOT

Finnairin suurin vahvuus on sen maantieteellinen sijainti. Lyhyin reitti Aasiaan Manner-Euroopasta kulkee Suomen yli. Finnairin maantieteellistä kilpailuetua suojaavat Venäjän ja Suomen sekä Venäjän ja Skandinavian maiden bilateraaliset sopimukset, jotka sallivat vain yhden yhtiön kustakin maasta lentää Siperian yli. Tämä tarkoittaa, että Finnair on Euroopan ainoa lentoyhtiö, joka kykenee lentämään Helsingistä Japaniin tai Pohjois-Kiinaan ja takaisin vuorokauden sisällä. Finnairilla on myös vahva brändi ja se mielletään laadukkaaksi lentoyhtiöksi. Se on toistuvasti valittu Pohjois-Euroopan parhaaksi lentoyhtiöksi (Skytrax, 2017a). Finnairin tuore kalusto on myös laskettava sen vahvuudeksi.

Finnairin suurin heikkous on yhtiön koko, sillä lentoliikenne on volyymibisnes. Toinen Finnairin heikkous on allianssipartnerien puute Aasiassa. Siltä puuttuu kumppani sekä Kiinasta että Koreasta. Sillä ei siis toistaiseksi ole näillä markkinoilla mahdollisuutta ryhtyä alalla yleisiin sopimuksiin, joissa kaksi eri maissa toimivaa yhtiötä sopivat maidenvälisen reitin hinnoittelusta ja kapasiteetista keskenään. Näistä syistä johtuen Finnairin toimitusjohtaja on mediassa avoimesti kertonut Finnairin intresseissä olevan pääsy jonkin isomman lentoyhtiön yhteyteen (Melander, 2017). Pienuuden ja partnerien puutteen lisäksi Finnairia vaivaa toistuvista YT-neuvotteluista huolimatta verkostoyhtiöille tyypillinen raskas kustannusrakenne.

Finnairin kohtalonkysymys tulee olemaan Aasian ja Venäjän tilanteen kehittyminen, sillä sen strategia nojaa täysin siihen, että Aasian markkina kasvaa ja että se säilyttää nykyisen kilpailuetunsa. Epidemia, konflikti tai lentoliikenteen vapauttaminen Venäjän ja EU:n tai EU:n ja Kiinan välillä luultavasti tarkoittaisi, että Finnair taantuisi pieneksi alueelliseksi toimijaksi, jolla ei kotimarkkinan pienuuden johdosta olisi menestymisen edellytyksiä.

8.2 SAS

Scandinavian Airlines, josta käytetään yleisemmin lyhennettä SAS, syntyi, kun Ruotsin, Tanskan ja Norjan valtiolliset lentoyhtiöt perustivat yhteisyrityksen hoitamaan mannertenvälistä liikennettä vuonna 1946. Viisi vuotta myöhemmin yhtiöt sulautuivat nykyiseksi konserniksi. Perustajayhtiöiden kotikaupungit Kööpenhamina, Tukholma ja Oslo jäivät verkostoyhtiön huibeiksi. Yhtiön päähubina toimii Kastrupin kenttä Kööpenhaminassa. SAS on yksi lentoyhtiöallianssi Star Alliancen perustajajäsenistä. SAS ei enää ole valtioiden enemmistöomistama, kun Ruotsin ja Norjan valtiot myivät noin kuuden prosentin äänivaltaan oikeuttavan määrän osakkeita vuonna 2016 (Regeringskansliet, 2016).

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> Kotimarkkinat Brändi Strateginen asema 	<ul style="list-style-type: none"> Kustannustaso Valtiolliset intressit Henkilöstö Kalusto Turvallisuuskulttuuri Allianssisuhde
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> Konsolidaatio 	<ul style="list-style-type: none"> Sijainti

Kuva 6: SAS SWOT

SAS:n vahvuuksiin kuuluu sen vahva kotimarkkina. Skandinavia on maailman kulutusvoimaimpia alueita, jossa pitkät etäisyydet ja maaston hankalakulkaisuus lisäävät lentomatkustamisen kysyntää. Lisäksi SAS:llä on vahva brändi jopa kotimarkkinansa ulkopuolella. Yhtiöllä on myös arvokkaaksi mielletty kanta-asiakasohjelma. SAS:n kolmas vahvuus liittyy sen asemaan koko Pohjois-Euroopan kattavana lentoyhtiönä. Sen maantieteellinen peitto tekee siitä houkuttelevan yritysostokohteen sen naapurialueilla operoiville isoille lentokonserneille.

SAS:llä on huomattavasti enemmän heikkouksia kuin vahvuuksia. Sen kustannustaso on lukuisista säästöohjelmista huolimatta edelleen korkea, ja sen toimintaa on historiassa häirinnyt kolmen valtio-omistajan ristiriitaiset intressit. Lisäksi sen tukeutuminen kolmeen eri maahan tarkoittaa, että sillä on kolminkertainen määrä ammattiliittoja, jotka ovat historiallisesti olleet melko lakkoherkkiä. Periaatteessa minkä tahansa ammattiliiton työnseisaus Ruotsissa, Norjassa tai Tanskassa aiheuttaa häiriöitä koko sen verkostolle.

SAS:n monena vuonna tekemät tappiot ovat tarkoittaneet, ettei sillä ole ollut varaa investoida uuteen kalustoon, ja sen konekannan keski-ikä onkin yli 10 vuotta. Lisäongelman tähän tuo,

että SAS käyttää kuutta konetyyppiä, mikä on alalla todella paljon. SAS:llä onkin ollut turvallisuusongelmia huomattavasti muita pohjoismaisia yhtiöitä useammin, vaikkakin osa niistä on johtunut yhtiöstä riippumattomista syistä.

Vaikka kotimarkkina on SAS:n vahvuus, on se myös sen heikkous. Halpalentoyhtiöt ovat laajentuneet Skandinaviaan vauhdilla, jonka lisäksi markkinaosuutta syövät allianssipartnerien lennot Keski-Euroopasta. SAS:n allianssi Star Alliancen eurooppalaiset yhtiöt koostuu pääosin Lufthansa-konserniin kuuluvista yhtiöistä. Intressiristiriita on selvä, ja Lufthansaa onkin veikailtu SAS:n todennäköisimmäksi ostajaehdokkaaksi, sillä se on aktiivisin yritysostoin hankkinut ympäriltään käytännössä kaikki hankittavissa olevat lentoyhtiöt.

8.3 Norwegian Air Shuttle

Norwegian on vertailuyhtiöistä tuorein tulokas ja ainoa selvästi halpalentoyhtiöksi laskettava. Sillä on sekä hub-and-spoke että point-to-point -yhtiön piirteitä, ja siitä voidaan käyttää termiä multi-hub-and-spoke (Lordan, 2014). Norwegian on tunnettu uudesta kalustostaan, suuresta velkavivusta ja aggressiivisesta hinnoittelustaan. Norwegianin maantieteellinen sijainti ei tarjoa etulyöntiasemaa, vaan se kilpailee alhaisella kustannustasolla.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> Dynaamisuus Kalusto Kustannustaso Brändi 	<ul style="list-style-type: none"> Tase Kustannustaso
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyömahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> USA

Kuva 7: Norwegian SWOT

Norwegianin tärkein vahvuus on sen dynaamisuus. Se on osoittautunut erittäin kykeneväiseksi yhtiöksi kasvettuaan tyhjästä Pohjoismaiden suurimpien lentoyhtiöiden joukkoon vain muutamassa vuosikymmenessä. Kasvu myös näyttää jatkuvan. Toinen Norwegianin vahvuus on sen kalusto, joka koostuu käytännössä kahdesta konetyypistä. Sen kaukolentolaivasto on todella moderni, ja koko laivaston keski-ikä selvästi alle viisi vuotta. Sen kolmas vahvuus on verkostoyhtiöihin nähden alhainen kustannusrakenne, jonka johdosta sen yksikkökustannukset ovat

kilpailijoita alemmalla tasolla. Yhtiöllä on myös suhteellisen vahva brändi halpalentoyhtiöiden kategoriassa, jossa se on palkittu maailman toiseksi parhaimpana lentoyhtiönä (Skytrax, 2017b).

Norwegianin heikkouksiin kuuluu yhtiön taserakenne, jossa omaa pääomaa on vain hieman yli 10 %. Tämä tekee siitä haavoittuvan ulkoisille shokeille. Sen toinen heikkous on sen kustannustaso, joka ei hyvästä tasostaan huolimatta ole samalla tasolla alan parhaimpien yhtiöiden (esim. Ryanair) kanssa. Yhtiön yksikkökustannukset ovat noin puolet korkeampia kuin alan parhailla yrityksillä. On kuitenkin huomioitava, että se harjoittaa pitkän matkan liikennettä, kun taas Ryanair lentää vain Euroopassa.

Norwegianin potentiaali solmia yhteistyösopimuksia on sille suuri mahdollisuus. Se on yksi harvoista halpalentoyhtiöistä jotka lentävät Atlantin yli, mikä tekee siitä kiinnostavan partneriehdokkaan mannerten sisäistä liikennettä operoivissa halpalentoyhtiöissä. Merkkejä tästä on jo nyt (Reuters, 2017). Norwegianin suurimpana uhkana on, että se menettää oikeutensa lentää Yhdysvaltoihin, missä paikalliset ammattiliitot ja lentoyhtiöt ovat lobanneet sitä vastaan voimakkaasti.

8.4 Icelandair

Icelandair on joukon ehkä vähiten tunnettu yhtiö. Se käyttää tukikohtanaan Reykjavikin kenttää Islannissa. Icelandairin vahvuus on sen transfer-liikenteeseen perustuva liiketoimintamalli, jossa Reykjavik toimii sen hubina, jossa Euroopan ja Amerikan välillä kulkevat koneet pysähtyvät tankkaamaan. Tämä sallii Icelandairin hyödyntää lyhyemmille matkoille tarkoitettuja koneita pitkän matkan liikenteessä.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Transfer-liikenne • Kapasiteetti • Sijainti 	<ul style="list-style-type: none"> • Riippuvuus transatlanttisesta liikenteestä • Kapasiteetti • Koko
Mahdollisuudet	Uhat
	<ul style="list-style-type: none"> • Norwegian

Kuva 8: Icelandair SWOT

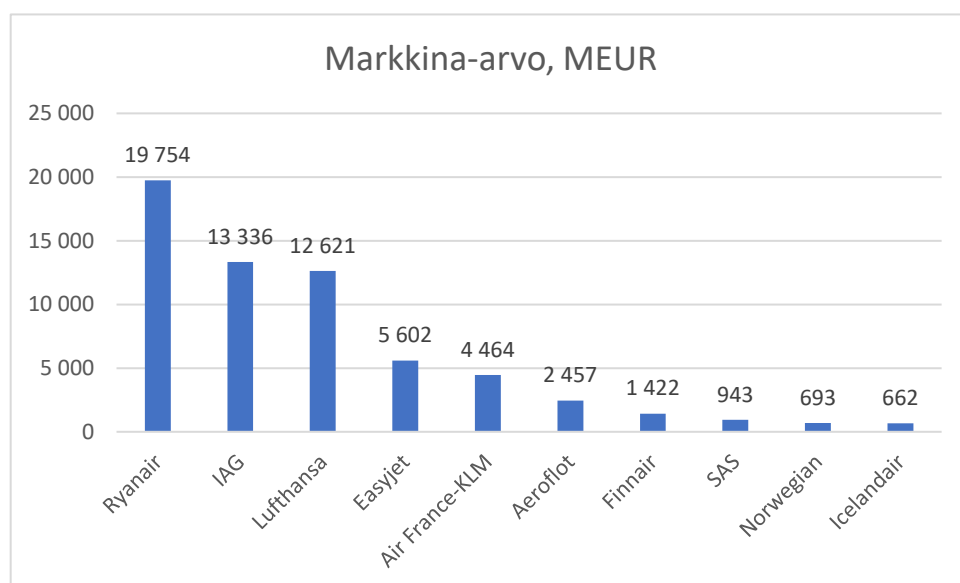
Islanti on markkinana tarpeeksi pieni, ettei se houkuttele suurempia yhtiöitä ainakaan toistaiseksi kilpailemaan aggressiivisesti Icelandairin kanssa. Icelandair on myös mukana hotelli-liiketoiminnassa, ja strategiana onkin saada entistä suurempi osa transfer-matkustajista jäämään ainakin lyhyeksi aikaa Islantiin. Icelandair lentää todella vanhalla kalustolla, sen keski-ikä

ollessa selvästi yli 20 vuotta. Hyvin pidettyinäkin koneet tulevat ensi vuosikymmenellä käyttökänsä päähän. Yhtiö on tehnyt päätöksiä uusista konehankinnoista, ja ne ovatkin välttämättömiä, sillä mikäli investoinnit vielä pitkään ovat pienempiä kuin poistot, kuihtuu yhtiö hitaasti pois. Kalustousinta on kuitenkin pienelle yhtiölle aina suuri taloudellinen riski. Pieni koko on yleisestikin alalla riski, ja pitkäikäiset, itsenäiset ja suurella maantieteellisellä alueella toimivat yritykset ovat harvinaisuus. Icelandairin pahin uhka liittyy Norwegianiin, joka pyrkii käyttäenössään kopioimaan sen liiketoimintamallia. Icelandairilla ei ole kykyä lähteä hintakilpailuun Norwegianin kanssa.

9. Tunnuslukuvertailu

Tässä kappaleessa esitettävä tunnuslukuanalyysi perustuu suurilta osin yhtiöiden tilinpäätöstietoihin, jotka on ladattu Orbis-yritystietokannasta. Kaikki yritykset laativat tilinpäätöksensä IFRS-säännösten mukaisesti, ja Orbiksen kautta tuloslaskelma- ja tasekaavat ovat yhtenäiset. Orbiksen kautta saadut tiedot vastasivat hyvin yhtiöiden julkaisemia tilinpäätöksiä. Jokaiselta analyysin osa-alueelta on pyritty valitsemaan luvut, jotka parhaiten ilmentäisivät kyseistä taloudellista puolta yrityksissä. Lukujen tarkemmat perustelut ovat kunkin luvun yhteydessä. Kaikki kaavat on kirjoitettu tase- ja tuloslaskelmaerien osalta englanniksi, koska käytetyt tilinpäätöstiedot olivat englanniksi.

9.1 Koko



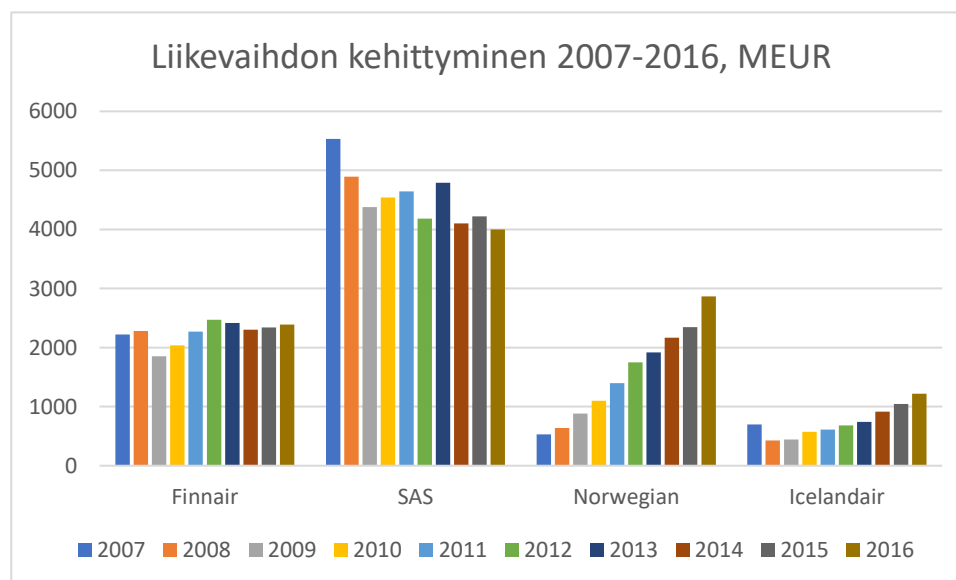
Kuva 9: Eurooppalaisten yhtiöiden markkina-arvoja, MEUR. Lähde: Euroland

Kuten Kuva 9 osoittaa, ovat Pohjois-Eurooppalaiset lentoyhtiöt hyvin pieniä Euroopan muihin lentoyhtiöihin verrattuna. Pohjoismaisten lentoyhtiöiden keskinäinen kokojärjestys vaihtelee pitkälti käytetystä mittarista riippuen, kuten Taulukko 2 osoittaa. Markkina-arvolla mitattuna Finnair on selvästi arvokkain yhtiö, mistä on kiittäminen sen osakkeen hinnan kolminkertaistumisesta tänä vuonna. Vielä viime vuoden päätöskurssilla se olisi ollut selvästi heikoiten arvostettu yhtiö. Liikevaihdolla mitattuna SAS on ylivoimaisesti suurin yhtiö. Tarjolla olevilla istuinkilometreillä⁷ mitattuna Norwegian on puolestaan suurin, mikä heijastelee sen voimakkaita kasvupyrkimyksiä. Matkustajamäärillä Norwegian ja SAS ovat karkeasti tasoissa. Icelandair on kaikilla mittareilla pienin yhtiö. Huomionarvoista on, että markkina-arvolla ei vaikuta olevan mitään yhteyttä liikevaihtoon tai matkustajamääriin.

	Markkina-arvo	Liikevaihto	ASK	Matkustajat
Finnair	1 422	2392	33914	11
SAS	943	4000	48620	29
Norwegian	693	2867	57910	29
Icelandair	662	1220	13833	4

Taulukko 2: Yhtiöiden markkina-arvot, liikevaihdot, ASK ja matkustajat. Luvut miljoonissa. Lähteet: Markkina-arvot Euroland, liikevaihdot Orbis, ASK ja matkustajamäärät yhtiöiden tilinpäätökset

9.2 Kasvu



Kuva 10: Liikevaihdot 2007-2016. Luvut: Orbis

Kasvun mittaamiseen on käytetty liikevaihdon kehittymistä tarkasteluajanjaksolla. Kuten Kuva 10 osoittaa, on vaihtelu yhtiöiden välillä ollut suurta. Siinä missä vanhat valtionyhtiöt SAS ja

⁷ Englanniksi ASK, lyhenne sanoista Available Seat Kilometer

Finnair ovat lähinnä pysyneet paikallaan, tai SAS:n tapauksessa jopa menettäneet myyntiä, ovat Icelandair ja etenkin Norwegian kasvaneet joka vuosi. Tulos vahvistaa sen, että valtio-omistettujen lentoyhtiöt pärjäävät keskimäärin heikommin kuin yksityisesti omistetut yhtiöt (Backx et al., 2002; Dewenter ja Malatesta, 2001). Icelandairin pudotusta vuonna 2007 selittää kaavion euromääräisyys; Islannin kruunun arvo laski finanssikriisin johdosta kolmasosaan alkuvuoden kurssistaan vuonna 2008 (Euroopan keskuspankki, 2017). Kruunuissa tarkasteltuna tulos on kuitenkin noussut joka vuosi.

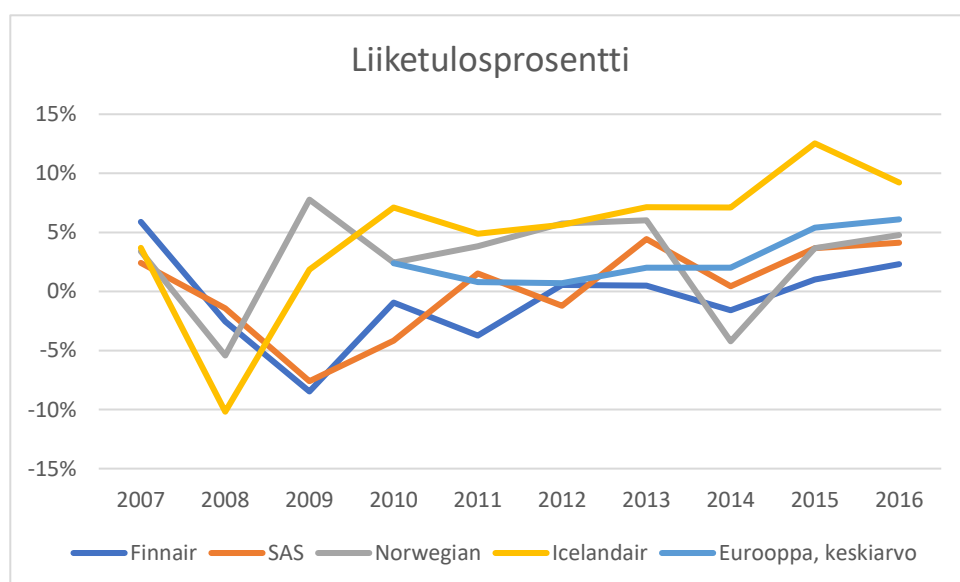
Erityisen poikkeuksellista on ollut Norwegianin kasvu. Vielä vuonna 2007 sen liikevaihto oli vain neljänneksen Finnairin liikevaihdosta, mutta kymmenen vuotta myöhemmin sen liikevaihto on jo 20 % suurempi kuin Finnairilla. Liikevaihdon viisinkertaistaminen äärimmäisen kilpaillulla alalla on hyvin poikkeuksellinen suoritus. Mikäli kaaviossa näkyvät trendit jatkuvat vielä muutaman vuoden, voi Norwegian hyvinkin olla Pohjoismaisista lentoyhtiöistä suurin viimeistään 2020-luvun alussa.

Toinen huomiota herättävä seikka on SAS:n liikevaihdon tippuminen hieman yli neljänneksellä tarkasteluajanjakson aikana; tämä ilmentää SAS:n hankalaa asemaa. Siltä puuttuu Finnairin ja Icelandairin maantieteelliseen sijaintiin perustuva kilpailuetu, ja se on lähellä Euroopan suurimpien lentoyhtiöiden kotimarkkinoita. Tämän lisäksi halpalentoyhtiöt ovat aggressiivisesti laajentuneet sen päämarkkina-alueelle viimeisen kymmenen vuoden aikana. Halpalentoyhtiöiden osuus Skandinavian lentomarkkinasta kapasiteetilla mitattuna näyttää kuitenkin toistaiseksi vakiintuneen noin 35 %:n tasolle. Samalla liikevaihdon lasku peittää alleen laajemman kehityksen, jossa SAS on kasvattanut kapasiteettiaan voimakkaasti erityisesti mannertenvälisessä liikenteessä. (Scandinavian Airlines, 2017) Esimerkiksi tilikaudella 2015/2016 mannertenvälisen liikenteen kapasiteetti kasvoi lähes 30 prosenttia.

Myös muut yhtiöt ovat kasvattaneet kapasiteettiaan merkittävästi, mikäli asiaa mitataan alalla yleisesti käytetyllä ASK:illa. Tällä mittarilla Norwegian kasvatti kapasiteettiaan vuonna 2016 noin viidenneksellä, Icelandair lähes neljänneksellä. Pohjoismaisista yhtiöistä Finnair kasvatti kapasiteettiaan vähiten, noin 7 %, kun SAS:n yhteenlaskettu ASK:n muutos oli 10 %. On myös huomionarvoista, että kaikkien pohjoismaisten yhtiöiden kasvu on viime vuosina ollut selvästi alla olevien kansantalouksien kasvua voimakkaampaa.

9.3 Kannattavuus

Kannattavuuden tunnusluvuksi on tässä tutkielmassa valittu liikutulosprosentti. Tämä johtuu siitä, että alalla tärkeimmän tuotannon tekijän, eli lentokoneiden, omistus vaihtelee yhtiöittäin. Lentokoneiden leasaus on hyvin yleistä. Yleisimpiä leasingmuotoja ovat wet lease⁸, dry lease⁹ sekä ns. SLB-järjestely¹⁰. Näiden järjestelyiden takia tunnusluvun pohjalla olevaksi luvuksi ei valittu EBITDA¹¹:a, jota käytettäessä lentokoneensa pääosin itse omistavat yhtiöt olisivat poistojen pois jäämisen johdosta näyttäneet kannattavammilta kuin leasing-ratkaisuihin enemmän nojaavat verrokkinsa. Liikutulosta eli EBIT:ää¹² käytettäessä tulokset ovat vertailukelpoisempia. Liikutuloskaan ei ole täysin immuuni leasing-järjestelyiden vaikutuksille, sillä siihen ei lasketa mukaan korkoja, joista merkittävä osa saattaa koskea ostettuja lentokoneita varten otettuja lainoja. Tästä huolimatta liikutulosprosentti on kuitenkin tarkoituksenmukaisin mittari lentoyhtiöiden operationaaliselle kannattavuudelle.



Kuva 11: Liikutulosprosentit. Luvut: Orbis ja IATA

⁸ Wet lease on tilanne, jossa lentoyhtiö vuokraa koneensa henkilöstöineen jollekin toiselle lentoyhtiölle tyypillisesti tilanteessa, jossa yhtiö ei itse löydä koneelle tarpeeksi tuottavaa reittiä omasta verkostostaan esimerkiksi matkasesongin aikana.

⁹ Dry lease vastaa pitkälti wet leasingia, mutta leasingiin sisältyy vain kone, ei sen operoimiseen tarvittavaa henkilökuntaa

¹⁰ Sale-and-leaseback -järjestelyssä lentoyhtiö myy omistamansa lentokoneen yleensä lentokoneiden pitkäaikaiseen vuokraukseen erikoistuneelle yhtiölle ja vuokraa sen välittömästi takaisin pitkällä vuokrasopimuksella.

¹¹ Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations

¹² Earnings Before Interests and Taxes

$$\text{Liiketulosprosentti} = \frac{\text{Operating profit (EBIT)}}{\text{Operating revenue (Turnover)}} \quad (1)$$

Kuva 11 paljastaa, että kaikki vertailuyhtiöt ovat parantaneet operationaalista kannattavuuttaan. Kuva 11 myös vahvistaa kuvaa siitä, että edelleen merkittävästi valtio-omisteiset SAS ja Finnair ovat heikommin kannattavia kuin hajautetumman omistuspohjan omaavat Icelandair ja Norwegian. Kuvasta myös nähdään, että Icelandairia lukuun ottamatta pohjoismaiset lentoyhtiöt kannattavat heikommin kuin eurooppalaiset lentoyhtiöt keskimäärin. Lisäksi nähdään, että lentoyhtiöiden kannattavuuden kehitys on seuraillut yleiseurooppalaista linjaa, joskin viime vuosina Finnairin ja SAS:n osalta hieman jyrkemmällä kulmakertoimella. Kaavion alkupuolella nähtävä Icelandairin kannattavuuden sukellus johtuu laskelman euromääräisyydestä. Myös osa Norwegianin syöksystä selittyy epäedullisilla valuuttakurssikehityksillä.

Koko ajanjakson kannattavuuden keskiarvo on Finnairilla ja SAS:llä nollan tuntumassa, Finnairilla jopa hieman negatiivinen. Icelandairin ja Norwegianin kannattavuudet ovat tarkasteluajanjaksolla keskimäärin kolmen ja viiden prosentin luokkaa.

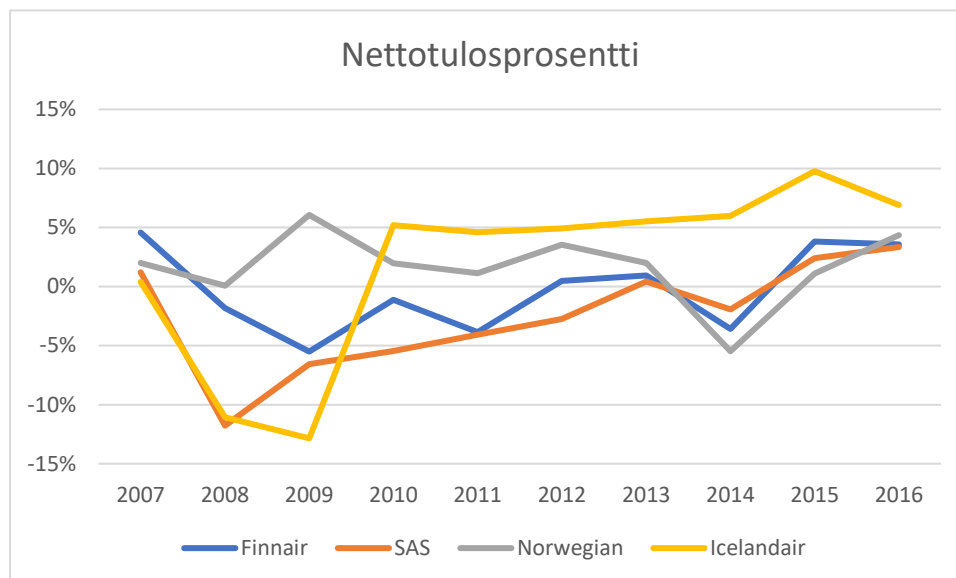
$$\text{Nettotulosprosentti} = \frac{\text{Profit for period (Net Income)}}{\text{Operating revenue (Turnover)}} \quad (2)$$

Kuva 12 tarkasteltaessa huomataan, että ainoastaan Icelandair on pystynyt säilyttämään positiivisen nettotulosprosentin läpi 2010-luvun. Norwegian puolestaan on ollut kokonaisuutena kannattava vuotta 2014 lukuun ottamatta koko tarkasteluajanjakson. Finnairin ja SAS:n keskiarvot ajanjaksolta ovat negatiiviset.

Keskimääräisen eurooppalaisen lentoyhtiön polttoainekustannusten osuus kokonaiskustannuksista on noin neljännes (IATA, 2010). Icelandairin viime vuosien korkeampaa kannattavuutta selittää osaltaan vuonna 2015 tapahtunut öljyn hinnan romahtaminen, josta se hyöttyi korostuneesti muita yhtiöitä vanhemman, ja siten enemmän kerosiinia kuluttavan, laivastonsa johdosta. Vastaavasti uudemmalla kalustolla operoivat muut yhtiöt eivät pääse hyötymään alhaisesta kerosiinin hinnasta täysimääräisesti, vaikka nekin luonnollisesti tilanteesta hyötymät.

Aiemmin mainitun leasauksen yleisyyden lisäksi lentoyhtiöiden kannattavuuden vertailua hankaloittavat vaihtelevat kirjaustavat lentokoneiden myynneistä. Näillä saattaa olla ratkaiseva vaikutus yksittäisen vuoden tulokseen, mutta ei pidemmän kannattavuuteen. Esimerkiksi Finnairin nettotulos olisi ilman lentokoneiden myyntiä mennyt negatiiviseksi vuonna 2016.

Huomionarvoista on, että sekä liike-tulosprosentilla että nettotulosprosentilla tarkasteltaessa yhtiöt ovat tulleet huomattavan lähelle toisiaan. Ei siis vaikuta siltä, että yhdenkään yhtiön liiketoimintamalli olisi kannattavuuden näkökulmasta ylivoimainen.



Kuva 12: Nettotulosprosentit. Luvut: Orbis

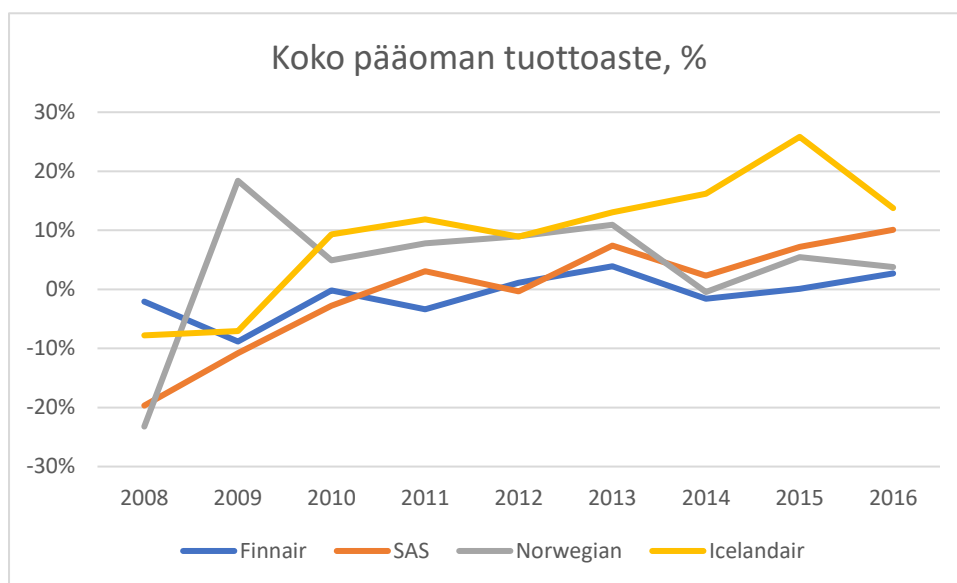
9.4 Pääoman tuotto

Lentoliikennettä on perinteisesti pidetty huonosti tuottavana toimialana. Esimerkiksi Porterin (2008) laskelmien mukaan vuosina 1992-2006 lentoliikennetoiminta oli huonoiten pääomalle tuottoa tuova toimiala Yhdysvalloissa 31:stä tutkitusta alasta, tuottaen vain 6 %, kun keskiarvo oli 14,9 %. IATA:n laskelmat ovat antaneet samansuuntaisia tuloksia tuoreemminkin aineistolla (Pearce, 2017b). Samojen IATA:n laskelmien mukaan eurooppalainen lentoliikenne on tuottanut koko pääoman tuottovaatimusta (WACC¹³) paremmin vasta vuodesta 2014, kun tarkasteluajanjaksona oli 2010-2016. Laskelman mukaan WACC on ollut sillä aikavälillä noin seitsemän prosenttia.

$$\text{Koko pääoman tuottoaste ROIC} = \frac{\text{Net Income} + \text{Financial Expenses}}{\text{Average Capital Invested}} \quad (3)$$

¹³ Weighted Average Cost of Capital, eli oman ja vieraan pääoman tuottovaatimusten painotettu keskiarvo

Kuten kuvasta 13 nähdään, ei lentoliikenteen maine huonosti pääomalle tuottoa tuottavana alana ole täysin vailla pohjaa. Muutamia huippuvuosia lukuun ottamatta pääoman tuotto näyttää pysyneen hyvin lähellä nollaa, ollen suuren osan aikaa jopa negatiivinen. Ongelma ei koske vain Pohjoismaita, vaan esimerkiksi Yhdysvalloissa lentoyhtiöt tekivät yhteensä 52 miljardin dollarin tappiot vuosina 2000-2011, kääntäen alan kumulatiiviset voitot vuodesta 1947 lasketuna negatiivisiksi (Dempsey, 2013). Lentoliikenne ei siis ehkä ole ollut vain huonosti pääomalle tuottoa tuottava ala, vaan pitkällä aikavälillä tarkasteltuna jopa pääomaa tuhoava ala. Suunta näyttää tosin viimeisen kymmenen vuoden aikana olleen Pohjoismaissa ylöspäin.



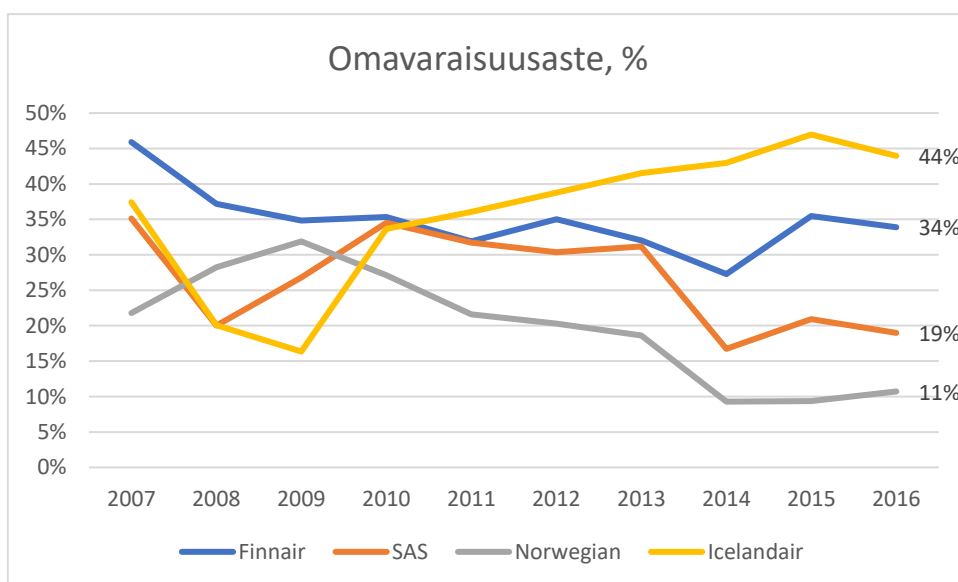
Kuva 13: Koko pääoman tuottoaste. Luvut: Orbis

9.5 Vakavaraisuus

Vakavaraisuutta kuvaamaan on valittu omavaraisuusaste sen tulkinnan yksiselitteisyyden vuoksi. Se kertoo, kuinka suuri osuus taseesta on omaa pääomaa, ja käänteisesti sen, kuinka suuri osuus on vierasta pääomaa. Omavaraisuuden lisäksi tarkastellaan nettovelkaantumistasetta. Nettovelkaantumisasteen ongelmana on useammasta muuttujasta johtuva arvojen äärimäinen vaihtelu, mutta muutaman yhtiön osalta se tarjoaa arvokasta lisätietoa. Nettovelkaantumisasteen kehitystä kuvaava kaavio löytyy liitteestä 3.

$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{\text{Shareholder Funds}}{\text{Total Shareholder Funds and Liabilities}} \quad (4)$$

Omavaraisuusaste on ensimmäinen tunnusluku, jossa vertailuyhtiöiden välillä esiintyy suurta vaihtelua. Finnairin ja erityisesti Icelandairin omavaraisuusaste ovat hyvällä tasolla. SAS:n omavaraisuusaste puolittui IAS19-standardin päivityksen (Deloitte, 2017) myötä. Standardin mukaan työntekijäedut täytyy kirjata silloin, kun ne ansaitaan. Aiemmin oli sallittua kirjata ne vasta niiden maksamisajankohdan mukaan. SAS:illa kyse oli eläkevelvoitteiden kirjauksista. SAS:n laskevaa trendiä selittää se, että se teki tappiota vuodesta 2008 vuoteen 2012. Norwegianin osalta tilanne on mielenkiintoinen, sillä sen oman pääoman määrä on kasvanut muutamaa vuotta lukuun ottamatta koko tarkasteluajanjakson. Vieraan pääoman määrä on kuitenkin kasvanut huomattavasti nopeammin, mikä selittää laskevan trendin ja vaarallisen alhaisen omavaraisuusasteen. Velkaantumiskehitystä selittää suuret lentokonetilaukset ja voimakas kasvuhakuisuus.



Kuva 14: Omavaraisuusaste. Luvut: Orbis

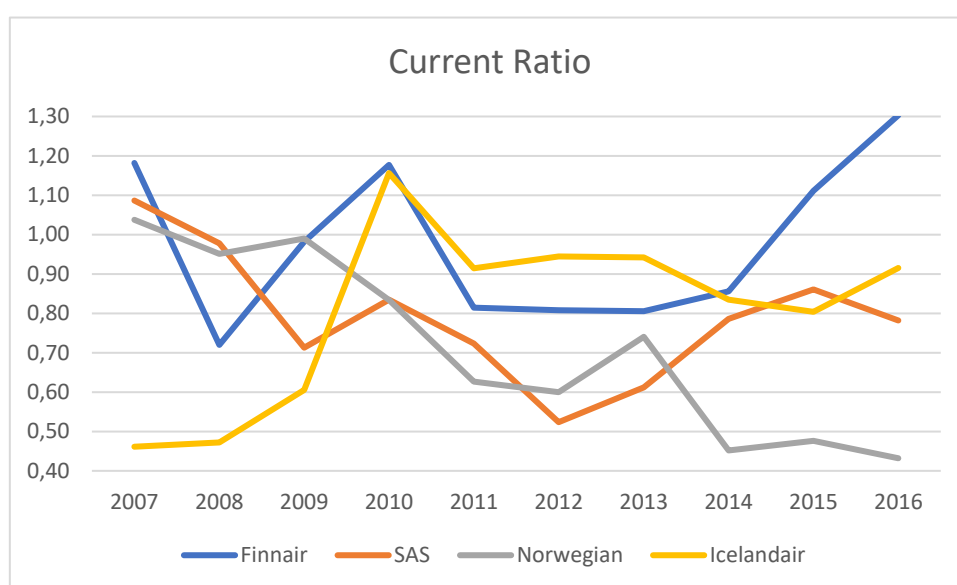
$$\text{Nettovelkaantumisaste} = \frac{\text{Loans} + \text{Long Term Debt} - \text{Cash and Cash Equivalents}}{\text{Total Shareholder Funds}} \quad (5)$$

Nettovelkaantumisasteen (gearing) perusteella yhtiöt ovat hyvin vakavaraisia. Norwegiania lukuun ottamatta kaikkien luku on alle 100%. Alhaiset nettovelkaantumisasteet kertovat, että yhtiöt eivät hyödynnä velkavipua kovinkaan laajasti. Icelandairilla luku on jopa hieman negatiivinen. SAS:n gearing on vain 20 %, mikä selittyy sen lähes miljardin käteisvaroilla. Yhteenvetona voisi sanoa, että pohjoismaiset lentoyhtiöt ovat Norwegiania lukuun ottamatta melko vakavaraisia.

9.6 Maksukyky

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}} \quad (6)$$

Maksukyvyn tunnuslukuna käytetään tässä analyysissä current ratioa, joka suhteuttaa yhtiön likvidit varat sen lyhytaikaisiin velkoihin. Vertailuyhtiöiden lyhytaikaiset varat vaihtelevat yhtiöittäin, mutta sisältävät esimerkiksi lyhytaikaisia sijoituksia sadoilla miljoonilla (SAS ja Finnair). Lentoyhtiöiden erityispiirre on se, että niillä on kaikilla taseessaan satojen miljoonien



Kuva 15: Current Ratio. Luvut: Orbis

edestä lentokoneita, jotka saadaan tarvittaessa likvidoitua nopeastikin. Tästä johtuen current ration voidaan tässä yhteydessä nähdä kertovan, kuinka hyvin yhtiö kykenee suoriutumaan lyhytaikaisista veloistaan ilman, että sen täytyy turvautua näiden pitkäaikaisiksi laskettavien, mutta likvidien, omaisuuserien myyntiin. Vaihtoehto pitkäaikaisen omaisuuden myymiselle olisi myös toki uuden velan ottaminen, mutta se tuskin onnistuu ainakaan helposti tilanteessa, jossa yritys on jo maksuvaikeuksissa.

Vertailuyhtiöistä Norwegianin kyky suoriutua lyhytaikaisista velvoitteistaan vaikuttaa selvästi heikommalta. SAS ja Icelandair ovat lähellä current ration arvoa yksi. Finnair on yhtiöistä ainoa, jonka lyhytaikaiset varat riittäisivät kattamaan lyhytaikaiset velat, mikäli ne tulisivat maksettavaksi heti.

Alhainen current ratio on kuitenkin tyypillistä lentoyhtiöille, eivätkä pohjoismaiset yhtiöt tee tähän poikkeusta. Tätä selittää se, että suurin osa lentolipuista ostetaan huomattavasti niitä vastaavaa matkaa aiemmin, mikä puolestaan tarkoittaa, että lentoyhtiöillä on paljon tuloja, joita vastaava meno toteutuu vasta kuukausien päästä.

9.7 Asiakasarviot

Skytrax on yksi lentoyhtiömaailman seuratuimmista asiakaskokemusten aggregointisivustoista. Sen sivuilta löytyy arviot suuresta osasta maailman lentoyhtiöitä. Asiakkaat voivat jättää arvionsa viidessä kategoriassa asteikolla yhdestä viiteen. Finnair on voittanut parhaan Pohjoismaisen lentoyhtiön palkinnon vuodesta 2010. Pohjoismaista mukana on vertailuyhtiöiden lisäksi vain yksi yritys, ja erot yhtiöiden välillä ovat kuitenkin pieniä. Esimerkiksi henkilökunnan ystävällisyydestä kaikki neljä vertailuyhtiötä saavat neljä tähteä viidestä. Finnair on kuitenkin joukon ainoa, joka on saanut yleisarvosanan neljä, muiden yltäessä yleisarvosanaan kolme.

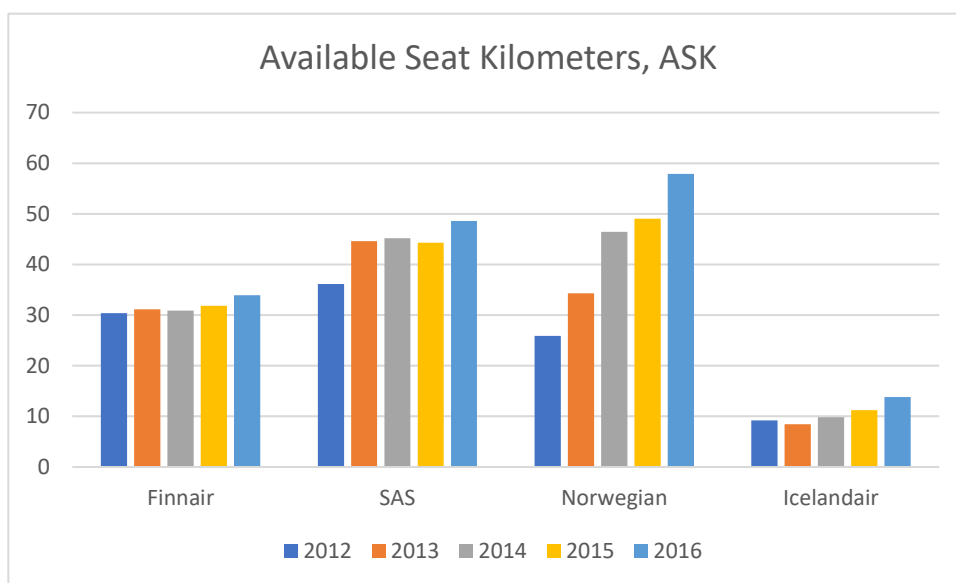
Maailemanrankingissa yhtiöt pärjäävät kahdenlaisesti. Skytraxin 100 parhaimman lentoyhtiön listalta Finnair ja Norwegian löytyvät sijoilta 25 ja 28. SAS on vasta sijalla 65, ja Icelandair sijalla 82. (Skytrax, 2017c) Kaikkien pohjoismaisten yhtiöiden laatu on siis maailman mittakaavassa hyvä, eikä voi sanoa, että yksikään yhtiö olisi merkittävästi muita parempi. Asiakastyytyväisyydellä on todettu yhteys kannattavuuteen (Steven et al., 2012), mutta pohjoismaisten yhtiöiden keskinäiset erot ovat niin pieniä, että sitä on vaikea havaita.

9.8 Alakohtaiset tunnusluvut

Lentoliikenteessä on käytössä useita alakohtaisia tunnuslukuja. ASK¹⁴ on lentoyhtiöiden kapasiteettina käytetty mitta. Siinä lennettyjen lentojen kilometrit kerrotaan tarjolla olleilla asiakaspaikoilla.

Kuva 16 näyttää, että jokainen vertailuyhtiö on kasvattanut tarjontaansa ainakin vuodesta 2012. Yhtiöt näyttävät siis uskovan alan kasvunäkymiin. Kapasiteetin kasvu näyttää kulkeneen samaan suuntaan kuin yhtiöiden kasvun yhteydessä käsitelty liikevaihdon kasvu. Poikkeuksen tähän tekee SAS, joka huomattavasta kapasiteetin kasvattamisesta huolimatta on menettänyt liikevaihtoa tarkasteluajanjaksolla. Voisi siis ehkä sanoa, että kapasiteetin kasvu on yksi edellytyksistä liikevaihdon kasvulle, mutta sen kasvattaminen ei yksin riitä.

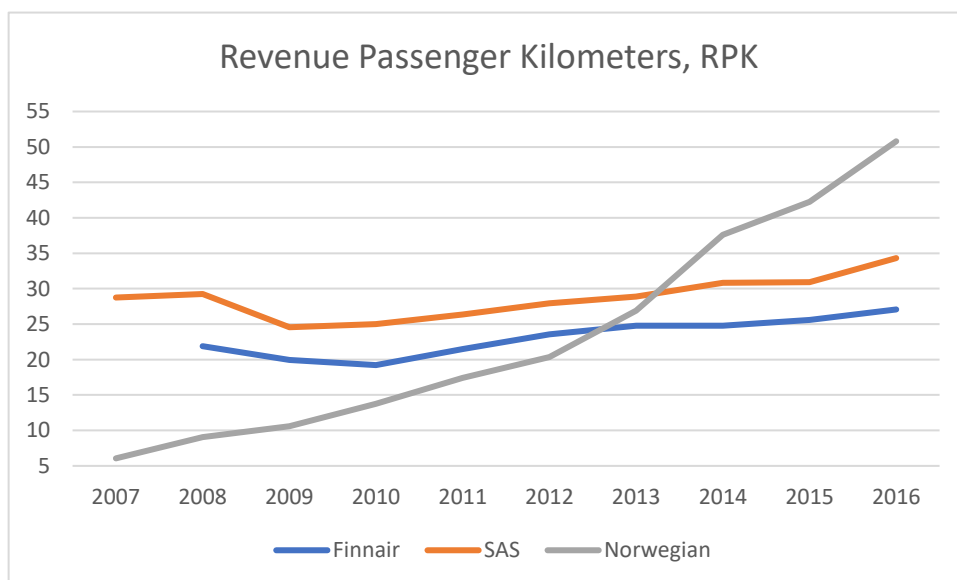
¹⁴ Available Seat Kilometer. Esiintyy myös muodossa Available Seat Mile, ASM.



Kuva 16: Available Seat Kilometer. Luvut: Statista/Yhtiöiden vuosikertomukset. Luvut miljardeja.

Siinä missä ASK mittaa kapasiteettia, mittaa RPK¹⁵ kuljetettuja asiakkaita. ASK:ia voisi verrata teoreettiseen tuotantokapasiteettiin ja RPK:ta puolestaan toteutuneeseen tuotantoon. Kuva 17 näyttää kuinka stagnatisoituneita valtio-omisteiset Finnair ja SAS ovat olleet tarkasteluajanjaksoilla ja toisaalta kuinka nopeasti Norwegianin kasvu on tapahtunut.

Norwegianin RPK:n lähes kuusinkertaistuminen on tietysti mahdollista vain siksi, että lähtö-
 piste oli niin matala verrattuna alalla lähes 100 vuotta toimineisiin kilpailijoihin nähden. Norwegianin rakettimainen nousu peittää alleen etabloituneiden toimijoiden kohtuulliset

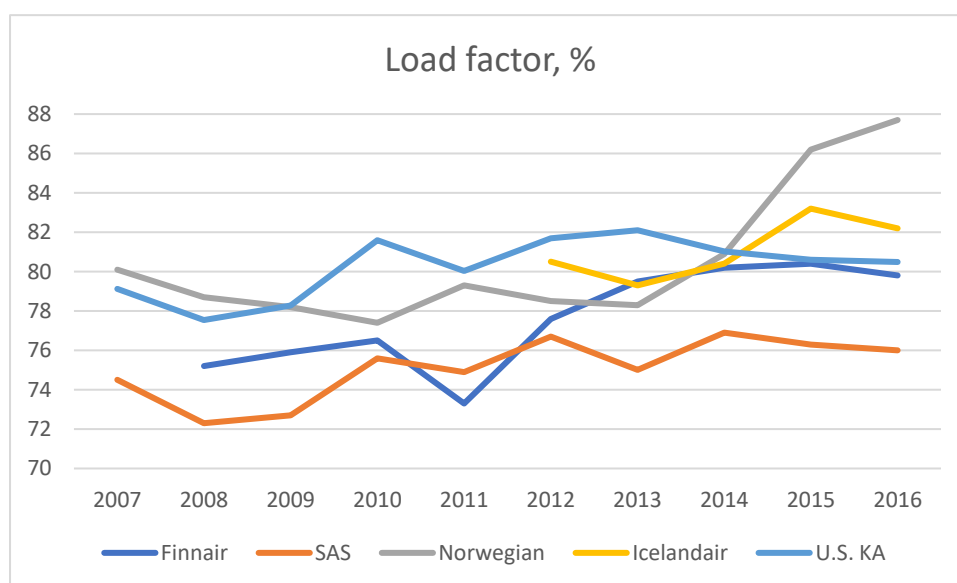


Kuva 17: Revenue Passenger Kilometers, RPK. Luvut: Statista ja Scandinavian Airlines, 2017b. Luvut miljardeissa.

¹⁵ Revenue Passenger Kilometers. Esiintyy myös muodossa Revenue Passenger Miles, RPM.

parannukset tarkasteluajanjaksolla: Finnairin RPK on parantunut neljänneksellä ja SAS:n hie-
man alle viidenneksellä. Icelandair ei tarjoa omaa RPK:taan absoluuttisena lukuna missään,
mutta kertoo, että sen RPK kasvoi vuonna 2016 15 % edellisvuoteen verrattuna.

Kun RPK jaetaan ASK:lla, saadaan load factoriksi kutsuttu luku, joka rinnastuu kapasiteetin
käyttöasteeseen. Yhtiöiden load factorit on esitetty Kuva 18. Mukaan on liitetty vertailtavuuden
vuoksi myös yhdysvaltalaisen yhtiöiden ulkomaanliikenteen load factor (U.S. Department of
Transportation, 2017a). Kuvasta huomaa, että Norwegian ja Icelandair ovat halpalentoyh-
tiöitä. Finnair on yltänyt samalle tasolle vain vuosina 2013 ja 2014. SAS:n load factorista
näkyi, että sen kapasiteetti on kasvanut nopeammin kuin sen asiakasmäärä. On mielenkiin-
toista, että vaikka Yhdysvaltain lentoliikennemarkkinan on sanottu olevan Euroopan markki-
noita edellä, on amerikkalaisyhtiöiden load factor hyvin lähellä pohjoismaista tasoa. Kotimaan-
liikenteessä amerikkalaisten viime vuosien keskiarvo onkin pyörinyt 84 prosentin yläpuolella
vuodesta 2014 (U.S. Department of Transportation, 2017b).



Kuva 18: Load factor. Muut luvut Statistasta, Yhdysvaltain keskiarvo U.S. Dept. of Transportation

ASK, RPK ja niistä johdettava load factor ovat siis operatiivisia lukuja, joiden kehittymistä
lentoyhtiöt seuraavat tarkasti. Load factor on siitä hyvä KPI¹⁶, että se yhdistää tietoa kolmesta
lähteestä (lennetyt kilometrit, kapasiteetti, asiakkaat) yhdeksi luvuksi, jonka tulkinta on helppo.
Load factorin nousu on aina hyvä asia, sillä yksittäisen asiakkaan aiheuttamat

¹⁶ Key Performance Indicator eli jonkin toiminnon seuraamiseen käytetty avainluku

marginaalikustannukset ovat aina niin pienet suhteessa kiinteisiin kustannuksiin, että load factorin nousu tarkoittaa käytännössä lisää tuloa yritykselle.

Lentoyhtiöt seuraavat kuitenkin luonnollisesti myös asiakkaan tuottamaa kustannusta ja asiakkaan maksamaa hintaa, vaikka load factor ei näitä tekijöitä huomioikaan. Tätä varten ne käyttävät ns. BELF:iä¹⁷, joka vastaa konseptina kriittistä pistettä. BELF saadaan jakamalla yhden asiakaskilometrin aiheuttama kustannus CASK yhden asiakaskilometrin tuottamalla tulolla yield. BELF kertoo siis yksikkötuoton myydyltä henkilökilometriltä. Yhtiöt eivät valitettavasti raportoi näitä lukuja vuosikertomuksessaan tarpeeksi kattavasti aikasarjavertailua varten. Toisen mielenkiintoinen luku tarkastella olisi ollut block hour, joka mittaa sitä tuntimäärää, jonka koneet ovat ilmassa per vuorokausi. Nämä luvut löytyvät kuitenkin vain Norwegianilta ja SAS:ltä. Lentokone on kallis tuotannontekijä, ja tuloa se tuo vain ollessaan ilmassa. Niinpä block hours on kolmas tällainen suhdeluku, jonka tulkinta on yksiselitteistä, sillä luvun nousu on tulosvaikutukseltaan positiivinen. Liikevaihtojen kehitys huomioiden ei olekaan yllättävää, että SAS:n block hourit ovat noin viidesosan alemmalla tasolla kuin Norwegianin. Asiaan toki vaikuttaa yhtiöiden erilainen reittiprofiili.

¹⁷ Break-even Load Factor

10. Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Miten lentoliikenteestä muodostui sellainen kuin se on nyt?
- 2) Millainen lentoliikenne on toimialana?
- 3) Millaisia yrityksiä alalla toimii Pohjoismaissa?
- 4) Mikä on näiden yritysten taloudellinen asema ja miten ne vertautuvat toisiinsa?

Lentoliikenteen nykytilaa eniten selittävä tekijä oli sääntelyn purkaminen ensin Yhdysvalloissa, ja kymmenen vuotta myöhemmin Euroopan Unionissa. Markkinaehtoistuminen toi alalle pysyvästi kovan kilpailun, joka leimaa alaa vielä kymmeniä vuosia deregulaation jälkeenkin. Lentoliikennettä toimialana leimaa kovan kilpailun lisäksi erityisesti pääomavaltaisuus, ja ala onkin näiden kahden yhteisvaikutuksesta johtuen ollut parhaimmillaankin heikosti kannattava.

Kovan kilpailun ja pääomavaltaisuuden olettaisi toimivan korkeana kynnyksenä alalle tulolle ja suosivan mahdollisimman suuria yhtiöitä, mutta siitä huolimatta ala ei Euroopassa ole täysin konsolidoitunut, vaan tilaa on vielä eri kokoisille yhtiöille. Näistä esimerkkinä ovat Pohjoismaissa toimivat Finnair, SAS, Norwegian ja Icelandair, jotka ovat eurooppalaisiin kilpakumppaneihinsa verrattuna pieniä. Niillä on kuitenkin paljon vahvuuksia ja mahdollisuuksia, jonka lisäksi niiden taloudellinen asema on ainakin toistaiseksi pysynyt kohtuullisena kovasta kilpailusta huolimatta.

Pohjoismaiset lentoyhtiöt ovat maantieteellisestä läheisyydestään huolimatta yllättävän heterogeeninen joukko, jonka historialliset lähtökohdat ja niistä kumpuavat liiketoimintamallit vaihtelevat suuresti. Yhtiöt vaikuttavat jakautuvan kahteen ryhmään. Norwegian ja Icelandair ovat kasvavia yhtiöitä, kun taas SAS ja Finnair ovat ehkä valtio-omisteisuudestaan johtuen pysyneet kapasiteetin ja liikevaihdon osalta lähes samalla tasolla kymmenen vuoden ajan. Heterogeenisyydestään huolimatta yhtiöitä näyttävät koskevan samat lainalaisuudet ja ilmiöt kuin lentoliikennettä muuallakin maailmassa. Mielenkiintoista oli myös havaita, että viime vuosina yhtiöiden tuloksentekokyky ja pääoman tuottoaste näyttivät lähentyvän toisiaan.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla, miten pohjoismaalaiset lentoyhtiöt vertautuvat muihin eurooppalaisiin lentoyhtiöihin. Antaako yhtiöiden sijoittuminen pohjoismaihin jonkinlaista kilpailuetua, vai onko siitä jopa haittaa lentoyhtiölle?

11. Lähteet

Tieteelliset artikkelit ja kirjallisuus

- Aguilar, F., 1965. Formulating Company Strategy: Scanning the Environment. Graduate School of Business Administration, George F. Baker Foundation, Harvard University.
- Anderson, W.P., Gong, G., Lakshmanan, T.R., 2005. Competition in a Deregulated Market for Air Travel: The U.S. Domestic Experience and Lessons for Global Markets. Research in Transportation Economics 13, 3–25. [https://doi.org/10.1016/S0739-8859\(05\)13001-7](https://doi.org/10.1016/S0739-8859(05)13001-7)
- Backx, M., Carney, M., Gedajlovic, E., 2002. Public, private and mixed ownership and the performance of international airlines. Journal of Air Transport Management 8, 213–220. [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(01\)00053-9](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(01)00053-9)
- Button, K., 2002. Debunking some common myths about airport hubs. Journal of Air Transport Management 8, 177–188.
- Cento, A., 2008. The airline industry: challenges in the 21st century, Contributions to economics. Physica-Verlag, Heidelberg.
- Clulow, V., 2005. Futures dilemmas for marketers: can stakeholder analysis add value? European Journal of Marketing 39, 978–997. <https://doi.org/10.1108/03090560510610671>
- Coffel, E.D., Thompson, T.R., Horton, R.M., 2017. The impacts of rising temperatures on aircraft takeoff performance. Climatic Change 144, 381–388. <https://doi.org/10.1007/s10584-017-2018-9>
- Cook, G.N., Goodwin, J., 2008. Airline Networks: A Comparison of Hub-and-Spoke and Point-to-Point Systems. Journal of Aviation/Aerospace Education & Research 17.
- Dewenter, K.L., Malatesta, P.H., 2001. State-Owned and Privately Owned Firms: An Empirical Analysis of Profitability, Leverage, and Labor Intensity. American Economic Review 91, 320–334.
- Dobbs, M., 2014. Guidelines for applying Porter’s five forces framework: a set of industry analysis templates. Competitiveness Review 24, 32–45. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0059>
- Furlan, C., 2006. Foreign ownership and control restrictions in United States airlines: barrier to mergers and restructurings. University of Miami School of Law, Miami.
- Ghazinoory, S., Abdi, M., Azadegan-Mehr, M., 2011. Swot Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future. Journal of Business Economics and Management 12, 24–48. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>
- Glaister, K.W., Falshaw, J.R., 1999. Strategic Planning: Still Going Strong? Long Range Planning 32, 107–116. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00131-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00131-9)

- Helms, M.M., Nixon, J., 2010. Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. Journal of Strategy and Management 3, 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Holloway, S., 2012. Straight and Level: Practical Airline Economics, 3rd ed. Ashgate Publishing, Ltd.
- Ikäheimo, S., Teemu, M., Risto, W., 2016. Yrityksen laskentatoimi, 6. uudistettu painos. ed. Talentum Pro, Helsinki.
- Kallunki, J.-P., Lantto, A.-M., Sahlström, P., 2008. Tilinpäätösanalyysi IFRS-maailmassa, Economica. Talentum, Helsinki.
- Kinnunen, J., Jarmo, L., Vesa, P., Kalervo, V., 2002. Tietoa yrityksen taloudesta. KY-palvelu, Keuruu.
- Kotler, P., Kevin Lane, K., Mairead, B., Malcolm, G., Torben, H. (Eds.), 2009. Marketing management. Pearson/Prentice Hall, Harlow.
- Liehr, M., Größler, A., Klein, M., Milling, P.M., 2001. Cycles in the sky: understanding and managing business cycles in the airline market. System Dynamics Review 17, 311–332. <https://doi.org/10.1002/sdr.226>
- Lordan, O., 2014. Study of the full-service and low-cost carriers network configuration. Journal of Industrial Engineering and Management 7. <https://doi.org/10.3926/jiem.1191>
- Macário, R., 2008. Airports of the future: essentials for a renewed business model. European Journal of Transport and Infrastructure Research 8, 165–181.
- Min, H., Joo, S.-J., 2016. A comparative performance analysis of airline strategic alliances using data envelopment analysis. Journal of Air Transport Management 52, 99–110. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.12.003>
- Niskanen, J., Niskanen, M., 2003. Tilinpäätösanalyysi. Edita, Helsinki.
- Oum, T., Zhang, A., 2010. Air Transport Liberalization and Its Impacts on Airline Competition and Air Passenger Traffic. Transport Journal Syksy 2010.
- Porter, M., 1979. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review 3–4/1979, 137–145.
- Porter, M.E., 2008. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review 86, 79–93+137.
- Porter, M.E., 1980. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press, New York.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T., 2015. Akatemiasta markkinapaikalle, 5th ed. Talentum, Liettua.

- Seifert, K.-D., Benecke, T., Seifert, K.-D., 1999. Der deutsche Luftverkehr 1926 - 1945: auf dem Weg zum Weltverkehr, Die deutsche Luftfahrt. Bernard & Graefe, München.
- Steven, A.B., Dong, Y., Dresner, M., 2012. Linkages between customer service, customer satisfaction and performance in the airline industry: Investigation of non-linearities and moderating effects. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review 48, 743–754. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2011.12.006>
- Storer, L.N., Williams, P.D., Joshi, M.M., 2017. Global Response of Clear-Air Turbulence to Climate Change. Geophysical Research Letters 44, 2017GL074618. <https://doi.org/10.1002/2017GL074618>
- Voros, J., 2001. Reframing environmental scanning: an integral approach. Foresight: The International Journal of Applied Forecasting 3, 533–551. <https://doi.org/10.1108/14636680110697200>
- Williams, P.D., 2016. Transatlantic flight times and climate change. Environmental Research Letters 11, 024008. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/11/2/024008>

Raportit

- Barton, C., Haywood, J., Jhunjunwala, P., Bhatia, V., 2013. Traveling with Millenials. The Boston Consulting Group.
- Bouwer, J., Maxwell, D., Saxon, S., 2015. Gridlock on the ground: How airlines can respond to airport congestion. McKinsey & Company.
- Dempsey, P., 2013. The Cyclical Crisis in Commercial Aviation. McGill University.
- Harteveldt, H., 2016. The Future of Airline Distribution 2016 - 2021. Atmosphere Research Group / IATA.
- IATA, 2017. Where does premium-class demand matter the most? [WWW Document]. URL <http://www.iata.org/publications/economics/Pages/charts.aspx> (accessed 11.14.17).
- IATA, 2010. IATA Economic Briefing - Airline Fuel and Labour Cost Share [WWW Document]. URL <https://goo.gl/oYg9tK>
- International Energy Agency, 2017. World Energy Outlook 2017 [WWW Document]. URL <http://www.iea.org/weo2017/> (accessed 11.19.17).
- Love, R., Goth, J., Budde, F., Schilling, D., Woffenden, B., 2006. Understanding the Demand for Air Travel. The Boston Consulting Group.
- Pearce, B., 2017a. Economic Performance of the Airline Industry end-year 2017 forecast.
- Pearce, B., 2017b. State of the airline industry. IATA, Malesia.

Sanomalehtiartikkelit

Bradsher, K., 2017. China's New Jetliner, the Comac C919, Takes Flight for First Time. The New York Times.

Business Insider, 2017. Norwegian just suffered a devastating setback – ruining its Asian expansion. Business Insider.

Goedeking, P., 2017. The rise of super airlines leaves consumers out of pocket. Financial Times.

Jasper, C., Katz, B., Sasso, M., 2017. Delta Builds a Global Alliance With Air France. Bloomberg.com.

Melander, T., 2017. Finnair tarvitsee ison kumppanin - Vauramo: "Olemme liian pieni yhtiö." Arvopaperi 9/2017, 19–22.

Peltonen, M.-L., 1982. Finnairin suora reitti Tokioon on kova panos lentoliikennepeliin. Helsingin Sanomat 9.11.1982 s. 18.

Powley, T., 2017. Ryanair's voluble boss suddenly lost for words [WWW Document]. Financial Times. URL <https://www.ft.com/content/913afdaa-9e0e-11e7-9a86-4d5a475ba4c5> (accessed 11.17.17).

Raivio, J., 2010. Uusi tutkimus: Lentoliikenteen ilmastossynnit selvästi arvioituja pienemmät. suomenkuvalehti.fi. URL <https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/uusi-tutkimus-lentoliikenteen-ilmastossynnit-selvasti-arvioituja-pienemmat/> (accessed 11.20.17).

Reuters, 2017. Norwegian Air may strike long-haul passenger deal with JetBlue-CEO. Reuters.

Sasso, M., Schlangstein, M., 2017. U.S. Defenders of Gulf Airlines Press Tillerson on Open Skies Deals. Bloomberg.com.

Sharkey, J., 2011. Forget the Airline's Name; It's All About Alliances. The New York Times.

Muut lähteet

Airbus, 2017a. Airbus Aircraft 2017 Average List Prices [WWW Document]. URL <https://goo.gl/yPqsjK>

Airbus, 2017b. Airbus Annual Review 2016 [WWW Document]. URL http://company.airbus.com/dam/assets/airbusgroup/int/en/investor-relations/documents/2017/AGM/Airbus-Annual-Report-2016/Airbus-RA-RF-2016-EN_02.pdf

Boeing, 2017. Boeing: 2017 Pilot Outlook [WWW Document]. URL <http://www.boeing.com/commercial/market/pilot-technician-outlook/2017-pilot-outlook/> (accessed 11.16.17).

- Broucher, W., 2014. WWI Aviation Pictorial History WWI Aviation Development 1914 - 1918 [WWW Document]. URL <http://www.wwiaviation.com/development.html> (accessed 11.12.17).
- Bundestag, 2010. Luftverkehrsteuergesetz G v. 9.12.2010 I 1885 [WWW Document]. URL <https://www.gesetze-im-internet.de/luftvstg/index.html#BJNR188510010BJNE002200000> (accessed 11.17.17).
- Chepkemoi, J., 2017. Oldest Airlines in the World That Are Still Operating [WWW Document]. WorldAtlas. URL <http://www.worldatlas.com/articles/oldest-airlines-in-the-world-that-are-still-operating.html> (accessed 11.12.17).
- Deloitte, 2017. IAS 19 — Employee Benefits (1998) (superseded) [WWW Document]. URL https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias19_1998 (accessed 11.20.17).
- Euroopan keskuspankki, 2017. ECB reference exchange rate, Iceland krona/Euro, 2:15 pm (C.E.T.) - Quick View - ECB Statistical Data Warehouse [WWW Document]. URL <https://goo.gl/CzQXy6> (accessed 11.19.17).
- Finnair, 2017a. Finnair yrityksenä | Finnair [WWW Document]. URL <https://company.finnair.com/fi/finnair-yrityksena> (accessed 11.15.17).
- Finnair, 2017b. Finnairin historia | Finnair [WWW Document]. URL <https://company.finnair.com/fi/finnair-yrityksena/historia> (accessed 11.17.17).
- NASDAQ, 2017. Commodities: Latest Crude Oil Brent Price & Chart [WWW Document]. NASDAQ.com. URL <http://www.nasdaq.com/markets/crude-oil-brent.aspx> (accessed 11.19.17).
- Regeringskansliet, R. och, 2016. Svenska och norska staten inleder försäljning av 19 miljoner aktier i SAS [WWW Document]. Regeringskansliet. URL <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2016/10/svenska-och-norska-staten-inleder-forsaljning-av-19-miljoner-aktier-i-sas/> (accessed 11.17.17).
- Scandinavian Airlines, 2017. SAS Annual Review 2016.
- Skytrax, 2017a. The Best Airlines in the World by Region | 2017 [WWW Document]. URL http://www.worldairlineawards.com/Awards/best_airlines_by_world_region.html (accessed 11.20.17).
- Skytrax, 2017b. The Top 100 Airlines of 2017 [WWW Document]. SKYTRAX. URL <http://www.airlinequality.com/info/top-100-airlines-2017/> (accessed 11.15.17).
- Skytrax, 2017c. The World's Best Low-Cost Airlines | 2017 [WWW Document]. URL http://www.worldairlineawards.com/Awards/worlds_best_lowcost_airlines.html (accessed 11.20.17).
- Statista, 2017. U.S. airline industry market share 2016 [WWW Document]. Statista. URL <https://www.statista.com/statistics/250577/domestic-market-share-of-leading-us-airlines/> (accessed 11.18.17).

Suomen eduskunta, 1994. Suomen tasavallan hallituksen ja Venäjän federaation hallituksen välinen lentoliikennesopimus.

U.S. Department of Transportation, 2017a. U.S. airlines - domestic passenger load factor 2016 | Statistic [WWW Document]. Statista. URL <https://www-statista-com.lib-proxy.aalto.fi/statistics/691292/airlines-us-domestic-passenger-load-factor/> (accessed 11.20.17).

U.S. Department of Transportation, 2017b. U.S. airlines - international passenger load factor 2016 | Statistic [WWW Document]. Statista. URL <https://www-statista-com.libproxy.aalto.fi/statistics/691317/airlines-us-international-passenger-load-factor/> (accessed 11.20.17).

12. Liitteet

Liite 1: Lentoliikennetoimialan kehitysvaiheet (Macário, 2008)

Table 2. Features of the different evolutionary phases of air transport industry

Regulation	Deregulation	Reshaping	Consolidation	Regeneration
Stabilised capacity	Increased capacity	Cost reduction, increased efficiency	Industry consolidation (alliances) Contestability reaches labour structures	Loss of stability, trend towards increase capacity
Market captured	New entrants	Restructuring operations to improve performance, use of network effects	Market looses contestability and gains discipline	Unbundling services by market segment
Bundled services	Unbundling of services	New service growth	Networks extend to Airports and Airlines	Activity based cost specialisation
Low diversity offer	Reduction of prices	Weak players out	Fortress Hubs emerge as structurally secure positions	Network fragmentation
Slot distribution based on grandfather rights	Slot as a competitive instrument	Slots commercially driven, Network approach and partnership dependency	Slot trading emerges	Big airports move to slot auctions
Airports as strategic infrastructure	Airports start tackling competition	Airports as intermodal nodes of a chain	Airports as multifunctional logistic platforms	Airports move towards business diversification, emergence of concepts like airport-city. Shareholders value concept becomes determinant
Regulation focused on enhancing competition	Regulation focused on safety/security	Regulation focused on quality of service and customer welfare	Regulation focused on enhancing competition	Regulation focused on safety/ security, need for cross-sector regulation emerges
Current positions ASIA → EU → USA →				

Liite 2: Lentoyhtiöallianssien teoreettiset hyödyt ja haitat (Min and Joo, 2016)

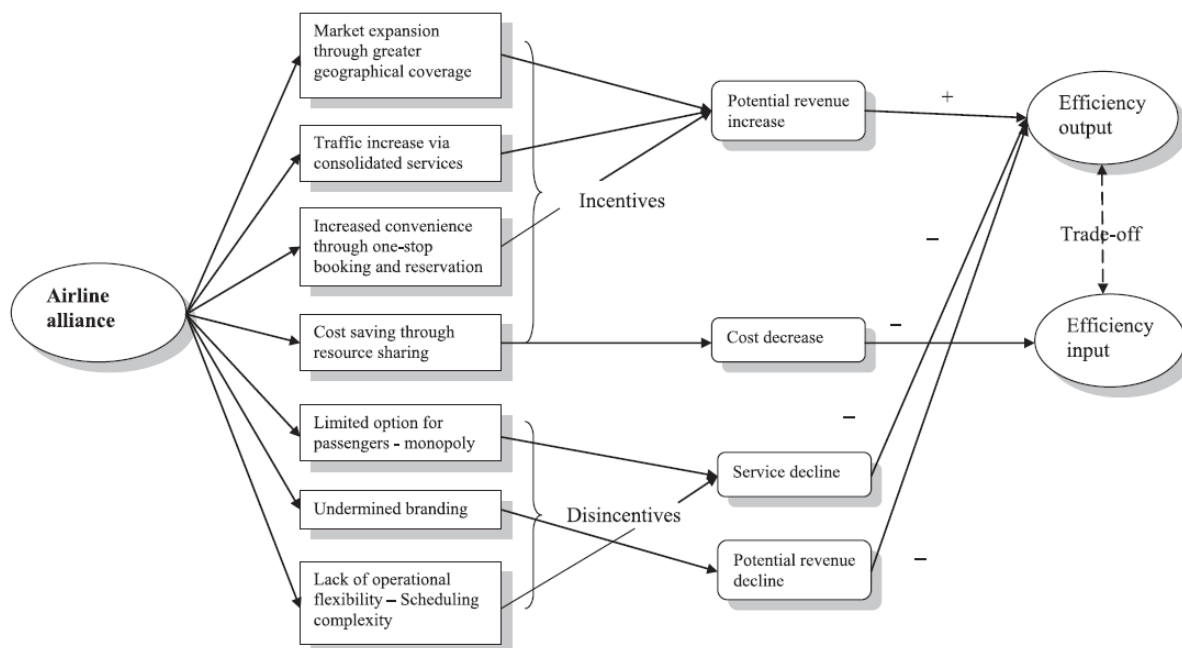


Fig. 1. A conceptual model theorizing the link between airline alliance and efficiency.

Liite 3: Nettovelkaantumisaste. Luvut: Orbis

